

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E
CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ROSELENE TÂNIA FINATO NUNES

A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL ADMINISTRADOR NA GESTÃO DAS
PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

CASCA
2014

ROSELENE TÂNIA FINATO NUNES

**A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL ADMINISTRADOR NA GESTÃO DAS
PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize
Grzybovski

CASCA

2014

ROSELENE TÂNIA FINATO NUNES

**A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL ADMINISTRADOR NA GESTÃO DAS
PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES**

Estágio Supervisionado aprovado em 03 de dezembro de 2014, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, pela banca examinadora, formada pelos professores:

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski
UPF – Orientadora

Prof.
UPF

Prof.
UPF

CASCA

2014

Ao meu pai Francisco, *in memoriam*, pelo incentivo aos estudos e pelo exemplo de vida. À minha mãe Lorena, pela sua força, coragem e dedicação. Por não medir esforços para proporcionar o melhor possível, seja em educação, exemplo e amor. Este trabalho é dedicado a vocês!

AGRADECIMENTOS

Meu sincero agradecimento a todos os professores, os maiores responsáveis por vencer esta etapa, desde a minha primeira professora do primário, Marilene Finato, até a minha orientadora, Adm. Denize Grzybovski. De uma forma ou outra, todos os professores contribuem para o nosso crescimento, seja intelectual, profissional ou espiritualmente, então, a vocês, o meu carinho e reconhecimento. Em especial agradeço a minha orientadora, Profa. Denize, por todo o incentivo ao longo deste percurso.

Aos meus pais, aos meus irmãos Joviane, Tiago e Mateus, por estarem sempre ao meu lado, ajudando e incentivando. Em especial ao Darlan, meu esposo e companheiro, pela compreensão e constante apoio nesta caminhada. Aos meus filhos, Kevin e Daylan, que foram muito importantes para que eu perseverasse, vencesse os desafios e concluísse esta importante etapa da minha vida. E à minha sogra Nilza, por todo esforço e dedicação sempre que precisei.

Aos colegas, com os quais, angústias, incertezas, alegrias e sonhos foram divididos. Em especial a Analú Tebaldi, Marcos Bristot, Marília Tondelo, Mônica Pelinson, Taíse Pasquali, Taíse Paula Caron e Tuane Cristina Gastaldo que, ao longo do curso, se tornaram amigos.

À Julhete Mignoni, pelas suas contribuições neste estudo, bem como, a todos os empresários que gentilmente responderam ao questionário.

À Presidente do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do sul, Adm. Cláudia Stadlober, por aceitar fazer parte deste trabalho, cooperando com seu conhecimento e experiência.

“Há três tipos de empresas: empresas que tentam levar os seus clientes onde eles não querem ir; empresas que ouvem os seus clientes e depois respondem às suas necessidades; e empresas que levam os seus clientes aonde eles ainda não sabem que querem ir.”

GARY HAMEL

RESUMO

NUNES, Roselene Tânia Finato. **A importância do profissional Administrador na gestão das pequenas empresas familiares**. Casca, 2014. 97 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O mundo mudou. As novas gerações de profissionais precisam de formação condizente com o mercado cada vez mais globalizado. As empresas precisam se adequar aos novos tempos. É essencial que universidades, empresas e administradores estabeleçam uma relação imperecível e benéfica, a ponto de garantir resultados recíprocos entre os envolvidos, o que pressupõe um desafio. O objetivo do presente estudo é identificar o grau de importância que os pequenos empresários atribuem à presença do profissional na gestão das pequenas empresas familiares. O referencial teórico que sustenta a investigação parte dos fundamentos da Ciência da Administração, a legislação brasileira do profissional Administrador, formação requerida, funções, competência e campo de atuação, bem como, perfil demandado pelas empresas. A gestão das pequenas empresas foi discutida a partir das suas características e especificidades considerando a definição de porte do Sebrae. A empresa familiar foi categorizada e compreendida com base nos pesquisadores nacionais, em razão dos aspectos culturais da sociedade brasileira que as conformam. Os procedimentos metodológicos são de uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa dos dados, os quais foram coletados por meio de entrevista e questionários aplicados aos proprietários das pequenas empresas familiares. A análise dos dados foi com base na técnica análise de conteúdo e estatística descritiva simples. Os resultados indicam que o CRA/RS reconhece que as pequenas empresas não comportam a presença física e ostensiva de um profissional Administrador na pequena empresa familiar, mas entende ser fundamental possuir um responsável técnico. Os empresários, por sua vez, reconhecem a necessidade de um profissional que conheça o mercado do seu negócio e tenha domínio técnico das diferentes áreas da Ciência da Administração. Uma vez que os empresários não encontram um profissional com essas competências, atribuem baixo grau de importância à presença deste na gestão das pequenas empresas familiares.

Palavras chave: Gestão de pequenas empresas. Empresas familiares. Administrador.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Municípios integrantes do Corede Produção	58
FIGURA 2 – Municípios incorporados ao Corede Serra	59
FIGURA 3 – O dono é quem deve fazer tudo	71
FIGURA 4 – Saber fazer o produto é mais importante	71
FIGURA 5 – Ferramentas de gestão	72
FIGURA 6 – Contratar Administrador como mensalista	72
FIGURA 7 – Administrador não familiar causaria obstáculos.....	73
FIGURA 8 – Competência requerida do profissional Administrador.....	73
FIGURA 9 – Contratação de assessoria Administrativa	74
FIGURA 10 – Administrador que traz resultados	75
FIGURA 11 – Administradores mais preparados	75
FIGURA 12 – Formação e experiências.....	76
FIGURA 13 – Ética e comprometimento	77
FIGURA 14 – Habilidades técnicas e humanas	77
FIGURA 15 – Administrador preparado	78
FIGURA 16 – Percepções analíticas.	78
FIGURA 17 – Comunicação clara e objetiva.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais enfoques, modelos e escolas de Administração.....	21
Quadro 2 – Os dezesseis deveres dos gerentes segundo Fayol	25
Quadro 3 – Os quatorze para uma Administração eficaz segundo Fayol.....	26
Quadro 4 – Campos de atuação do Administrador no Brasil	36
Quadro 5 – Dados gerais das MPEs brasileiras	41
Quadro 6 – Classificações brasileiras para micro e pequenas empresas.....	42
Quadro 7 – Ramo de atividade e segmento de atuação das empresas.....	65
Quadro 8 – Perfil desejado de administrador para pequenas empresas e familiares.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CFA – Conselho Federal de Administração

Corede – Conselho Regional de Desenvolvimento

CRA/RS – Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing

IDORT – Instituto da Organização Racional do Trabalho

IES – Instituições de ensino Superior

MPEs – Micro e pequenas empresas

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

PIB – Produto Interno Bruto

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	15
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos	18
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO	19
2.2	O ADMINISTRADOR	22
2.2.1	O profissional Administrador no Brasil	22
2.2.2	As funções do Administrador	23
2.2.3	A formação dos Administradores	27
2.2.4	O perfil demandado pelas empresas	31
2.2.5	Campo de atuação	35
2.2.6	O empreendedorismo como alternativa	37
2.3	GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS	40
2.3.1	Definição do porte	40
2.3.2	Características e especificidades	43
2.3.3	As pequenas empresas familiares	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	50
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	52
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	53
3.4	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	53
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	54
3.6	VARIÁVEIS DE ESTUDO	56
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	57
4.1	O CAMPO DE ESTUDOS	57
4.2	POSIÇÃO DO CRA/RS SOBRE O EXERCÍCIO PROFISSIONAL	59
4.3	PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS	64

4.3.1	Perfil dos respondentes	64
4.3.2	O Administrador na visão do empresário.....	66
4.3.3	O grau de importância do Administrador na pequena empresa familiar	70
4.4	PLANO DE AÇÃO	81
5	CONCLUSÕES	83
	REFERÊNCIAS	86
	APÊNDICES.....	93
	APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista com a presidência do CRA/RS.....	94
	APÊNDICE 2 – Questionário aplicado aos empresários.....	95

INTRODUÇÃO

O profissional Administrador tem sido desafiado, desde os anos 1990, a rever suas competências em razão das significativas transformações que ocorrem no mercado, na estrutura das organizações e nos avanços tecnológicos (CRAWFORD, 1994; MITROFF, 1999; CASTELLS, 2003; ACKTOUF, 2005; CALBINO et al. 2009; CFA, 2011; ALCADIPANI, 2011). Hoje ele precisa ser um profissional preparado com teoria e prática (GOYA; MANSANO, 2012) para enfrentar desafios impostos, tanto pelas mudanças do mercado global, quanto pela visão de mercado e conhecimento técnico na sua área de atuação (CASE, 1996; ERDMANN, 2001; NOGUCHI; MEDEIROS, 2014). Num mundo de constantes transformações não mais existe a universalidade das técnicas de gestão consolidadas pelo paradigma funcionalista (BURREL; MORGAN, 1979) e orientada pela visão clássica da Administração. Empresas e profissionais necessitam rever conteúdos continuamente e revisar conceitos, alinhando estratégias e competências (FLEURY; FLEURY, 2004).

Neste estudo entende-se que cabe aos profissionais da área de Administração refletir sobre os conteúdos/conhecimentos/técnicas que precisam dominar para atuar no mercado de trabalho. Da mesma forma, para serem profissionais de excelência e contribuírem para o avanço da Ciência da Administração, a compreensão do mundo dos negócios contempla a visão do empresário, tomador do serviço da Administração e a forma como estes percebem o profissional Administrador.

Com esse olhar crítico sobre o perfil do Administrador, pretende-se aqui refletir sobre as habilidades e características do profissional a ser formado. Conectados aos desejos e necessidades dos empresários, os estudantes de Administração podem ser melhor preparados (NUNES et al., 2013) para assumir o seu papel na sociedade, mais aptos a solucionar os problemas empresariais, a definir estratégias que permitem as organizações tornarem-se sustentáveis e, assim, contribuírem para o desenvolvimento humano, social e econômico.

O cenário de ampla oferta de mão de obra faz crescer a importância de profissionais qualificados, cuja demanda contempla um perfil de trabalhador versátil e com competências para assumir desafios, propenso a riscos (PAIVA, 1997). Estas características afloram nos profissionais o espírito empreendedor, os quais tanto podem criar uma nova organização ou inovar dentro de uma existente (DORNELAS, 2008). Contudo, também precisa ser um profissional com atributo de persistência em seus objetivos, diante de ambiente de incerteza a que está sujeito, voltado à interação, com perfil de liderança, convincente, flexível, apto a mudar de direção de acordo com as necessidades (TONTINI, 2013).

Pela expressividade dos números mostrados na sequência, percebe-se a tendência de criação de pequenas empresas no Brasil, cujos empreendedores são guiados pelas oportunidades e espírito empreendedor. Conforme dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, em 2012, no Brasil, havia cerca de 6,3 milhões micro e pequenas empresas. Entre 2002 e 2012, o crescimento médio anual do número de micro e pequenas empresas foi de 2,7%. No período anterior, entre os anos 2002 e 2007, o crescimento médio anual foi de 2,9%, enquanto o ritmo de crescimento entre 2007 e 2012 foi de 2,5% a.a. Entre 2002 e 2012 houve criação de aproximadamente 1,5 milhão de novos estabelecimentos, uma expansão de 30,9% no total de micro e pequenas empresas (MPEs). Embora esta mesma pesquisa aponte que 99% das empresas brasileiras são micro e pequenas (ANUÁRIO..., 2013), as teorias organizacionais estudadas em sala de aula têm se voltado às grandes empresas, com pouca ou nenhuma atenção às pequenas, as quais não faziam parte do contexto em que as teorias foram desenvolvidas; teoria de redes é pouco estudada nos cursos de graduação em Administração no Brasil. Os estudos das pequenas empresas e empresas familiares merecem maior atenção no ensino da Administração, em função das particularidades frente às grandes empresas, descritas com propriedade por Gersick et al. (1997), no contexto mundial, e Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008), no contexto nacional.

Fundamentado nestas premissas, desenvolve-se o presente estudo com vistas a provocar reflexões nas universidades brasileiras e no Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul, sobre a necessidade de formar Administradores excelentes.¹ Os resultados são apresentados a seguir, cujo conteúdo está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro composto pelos elementos desta introdução. Na sequência apresenta-se a

¹ O conceito de excelente deriva da combinação da eficiência com a eficácia, cuja origem do debate está no princípio de eficiência de Emerson, quando expressou a “engenharia de eficiência” como uma especialidade na obtenção e maximização de resultados (CHIAVENATO, 2003). Os fundamentos da excelência na gestão estão expressos nos conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas, processos ou fatores de desempenho descritos no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade.

fundamentação teórica, seguida pelo terceiro capítulo, o qual contém os procedimentos metodológicos. No quarto capítulo são apresentados o campo de estudos, os resultados e as análises, seguidas de algumas propostas de ação. No quinto capítulo estão as conclusões.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O presente estudo versa sobre a formação profissional do Administrador brasileiro para atuar na gestão das pequenas empresas familiares, além da formação básica para atuar em outras organizações. No Brasil, a profissão de Administrador é relativamente nova, foi criada pela Lei nº. 4.769, de 1965, a “Lei do Administrador”. A referida Lei, além de criar a profissão, também prevê a constituição de órgãos que garantam o cumprimento da mesma, como o Conselho Federal de Administração (CFA) e os conselhos regionais. Os conselhos regionais, como o Conselho Regional de Administração de Rio Grande do Sul (CRA/RS), são órgãos disciplinadores e fiscalizadores do exercício profissional do Administrador em cada estado da federação.

O CRA/RS é uma autarquia que se mantém sem nenhuma verba governamental, sendo sua única fonte de recursos, as anuidades e taxas de serviços pagas pelos Administradores e empresas registrados, porém, presta contas ao Tribunal de Contas da União (TCU) e ao CFA. Sua missão é promover a Ciência da Administração valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país. Sua visão é ser uma entidade reconhecida pela sociedade, capaz de assegurar a atuação plena dos profissionais de Administração. O Conselho defende valores como: ética, competência, inovação, valorização da profissão e participação.

Por essa razão também assume a responsabilidade com a qualidade do profissional formado, para que atenda as necessidades das diferentes organizações e as expectativas dos empresários com relação à gestão dos seus recursos. Contudo, cada dia tem sido mais frequente as reclamações quanto à competência técnica do Administrador formado. A deficiência na formação de Administradores competentes faz com que empresários ignorem a formação profissional para contratar pessoas em cargos de gestão. Por outro lado, o conteúdo dos seus discursos (NUNES et al., 2013) revela que a flexibilização da organização do trabalho não está sendo considerada na gestão empresarial.

Nos estudos desenvolvidos por Nunes et al. (2013) constatou-se que pessoas sem formação na área da Administração atuam como Administradores em várias empresas, em especial naquelas de pequeno e médio porte. Apesar de o Código Comercial autorizar o empresário a atuar como Administrador do seu próprio negócio, o que se observa são práticas de gestão equivocadas e que comprometem a sobrevivência organizacional.

No presente estudo, entende-se que um profissional com a devida formação tem mais competência para gerar valor aos diferentes recursos da empresa, pois está preparado formalmente para aperfeiçoar o uso de tais recursos e gerar resultados satisfatórios ao investidor; conhece as ferramentas e os controles de gestão, as quais lhe permitem diagnosticar as falhas e os gargalos na dinâmica organizacional com mais precisão e rapidez que outros profissionais. Ainda, é considerado um profissional preparado pela academia para transformar o conhecimento individual e organizacional em inovação e recursos intangíveis em benefício do cliente e da sociedade.

Na pequena empresa familiar, afirma-se que a presença de um profissional Administrador adquire maior relevância em razão dos problemas de gestão do cotidiano organizacional e o conflito que pode ocorrer em relação à lógica familiar orientando a decisão gerencial. Tais elementos fazem parte da cultura organizacional da empresa familiar e é de difícil mudança; empresários tendem a considerar a tradição e a experiência no mercado suficientes, então julgam não serem necessárias as técnicas de gestão.

Poucos gestores de pequenas empresas familiares têm formação em Administração no Brasil. Isso preocupa, pois, embora se trate de empresas de pequeno porte, nota-se que a profissão de Administrador não é vista como sinônimo de profissional capaz de proporcionar crescimento aos negócios. Lugar de Administrador é na Administração dos empreendimentos! Este é um conceito a ser defendido. Para tanto, deve-se preparar bem os futuros Administradores, para que eles deem resultados concretos, frente às exigências que lhes serão impostas pelo mercado de trabalho. É necessário mudar a cultura de que todos são Administradores. Quem pode administrar é única e exclusivamente o Administrador formado e registrado nos CRAs.

Isso provoca reflexões sobre a importância da presença do profissional Administrador na gestão das pequenas empresas, a exemplo do que ocorre nas grandes empresas, cujo diferencial de competitividade está na gestão profissional dos recursos e na qualidade das ações estratégicas implementadas, as quais dependem de uma leitura apurada do ambiente de negócios (NUNES et al., 2013).

O presente estudo pretende contribuir com dados empíricos para o CRA/RS implementar ações estratégicas visando a qualificação do Administrador e a conscientização dos empresários para a necessidade de contratação dos serviços deste profissional. O objetivo também é alertar os Administradores sobre a importância da qualificação profissional e para a valorização da profissão no mercado de trabalho.

Devido aos rápidos e constantes avanços da tecnologia, somados a crescente globalização dos mercados, existe a necessidade das empresas repensarem a maneira de administrar. Tais mudanças provocam abalos nas estruturas de muitas organizações tradicionais no mercado. Deste modo, torna-se cada vez mais necessário o papel do Administrador nas organizações, a fim de, através dos conhecimentos adquiridos, manter o equilíbrio das empresas, bem como, encontrar soluções para evitar problemas oriundos da falta de conhecimento de mercado, que causem abalos, o que pode originar, além de problemas internos às empresas, problemas sociais, como o desemprego.

Em virtude do crescente desenvolvimento das tecnologias, tanto de gestão como de produção, surgem oportunidades e novidades e os empresários precisam considerar novas formas de resolver problemas e encontrar soluções, de forma ética e legal. O profissional capacitado deve maximizar os bons resultados e minimizar as dificuldades pelas quais uma organização possa passar. O presente estudo contribui para profissionais da área e acadêmicos do curso no sentido de mostrar a necessidade da profissionalização nas pequenas empresas familiares e, da mesma forma, expor aos futuros profissionais a importância de estar bem preparados para assumir os riscos e desafios inerentes a profissão.

Considerando que a maioria das empresas buscam diferentes qualidades no currículo do Administrador e que as Universidades, em sua grande maioria, preparam os alunos mais para trabalhar em grandes corporações do que para empreender, ou para administrar pequenas empresas, o tema torna-se oportuno ao debate. A maioria dos cursos de Administração se guia pelo excesso de estudos em teorias fundamentadas em “modismos” de gurus internacionais.

Diante do exposto, questiona-se: - Qual é o grau de importância atribuído pelos empresários à presença do profissional Administrador na gestão das pequenas empresas familiares?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o grau de importância que os empresários atribuem à presença do profissional Administrador na gestão das pequenas empresas familiares.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer o posicionamento do CRA/RS com relação à necessidade e importância do profissional da Administração na gestão das pequenas empresas familiares;
- b) Descrever o perfil do profissional Administrador desejado/almejado pelo CRA/RS;
- c) Descrever e analisar as atividades gerenciais que poderiam ser desenvolvidas pelo profissional Administrador na gestão das pequenas empresas familiares, considerando as especificidades deste tipo organizacional;
- d) Identificar a necessidade e importância do profissional da Administração na gestão das pequenas empresas familiares e o perfil do profissional desejado a partir da visão dos empresários;
- e) Apresentar ao CRA/RS uma proposta de programa de capacitação de Administradores para gerenciar pequenas empresas familiares.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os pensamentos dos autores referentes à Ciência da Administração, a profissão de Administrador, a Lei, o campo de atuação e pequenas empresas familiares, com o objetivo de compreender melhor o assunto sobre o qual será realizada a pesquisa.

2.1 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

A palavra Administração deriva do latim *ad*, que significa direção (tendência para), e *minister*, que refere-se à subordinação ou obediência. No dicionário Michaelis de língua Portuguesa, Administração significa uma área do conhecimento científico que estuda os fatos e princípios da arte de administrar, uma função atribuída às pessoas designadas pela Lei para administrarem os bens de outrem e, para tanto, investidas de um conjunto de poderes em ação, agindo em nome e no interesse de outrem.

Numa perspectiva científica, enquanto Ciência, Administração foi definida por Fayol (1989) como sendo um conjunto de operações de toda a empresa dividida em seis grupos, quais sejam: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas. Estes seis grupos existem em todas as empresas, sejam elas simples, complexas, pequenas ou grandes. O autor, afirma ainda que, os cinco primeiros grupos são bem conhecidos e que suas atribuições podem ser delimitadas por poucas palavras, já o grupo administrativo requer explicação mais ampla. Além disso, ela tem o corpo social como instrumento, diferente das outras que se relacionam de forma mais direta com a matéria-prima, já que elas constituem outra função “designada habitualmente sob o nome de *Administração*, cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas”, que o levou a adotar as seguintes definições:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. *Prever* é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. *Organizar* é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa. *Comandar* é dirigir o pessoal. *Coordenar* é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços. *Controlar* é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL, 1989, p. 26).

Portanto, a Administração não deve ser confundida com a direção. Ela é uma das seis funções, que, juntamente com as outras cinco, se reparte entre a cabeça e os membros do corpo social da empresa, sendo que cada um dos elementos compõe a capacidade de relacionar com a natureza e a importância da função.

Pela frequência com que a palavra Administração é usada no dia a dia parece não haver dúvidas em seu significado, tanto é que Administrador, governante, gerente, dirigente, empresário, presidente e até mesmo chefe, parecem ser usadas para identificar a mesma figura, defende Maximiano (1997). Administração, portanto, é:

o processo que procura assegurar a EFICÁCIA (realização de objetivos) e a EFICIÊNCIA (utilização racional de recursos) das organizações e sistemas. A administração é importante em qualquer escala para realizar objetivos – individual, familiar, grupal, organizacional ou social (MAXIMIANO, 1997, p. 18).

Na história da Administração é possível observar que até o início da Revolução Industrial não existiam indústrias. As primeiras fábricas começam a surgir com a máquina a vapor. Foi a partir da necessidade desta que nasce a Ciência da Administração. Para Reed (2001), a Administração é uma Ciência construída a partir de dois grandes momentos históricos, sendo que o primeiro é marcado pelas publicações de Fayol (1989) no início do século XX e, o segundo momento, é marcado pela ruptura nos estudos da sociedade ocorrida na década de 1970. Sua história foi construída com base em três categorias principais de conhecimentos: enfoques, modelos e escolas (MAXIMIANO, 1997; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

De acordo com Maximiano (1997), o “enfoque” é o componente das organizações selecionado para estudo ou ênfase do processo administrativo. A categoria “modelo” resume-se no conjunto de técnicas, doutrinas e ingredientes culturais que moldam a ação administrativa. Já a “escola” é a corrente de pensamento ou grupo de autores que privilegia o determinado enfoque. Tais enfoques são discutidos pelos principais manuais de Administração e estão apresentados no Quadro 1.

PERÍODO	ESCOLA	ENFOQUE	CONTRIBUIÇÃO	AUTORES/PAÍIS
1900	Escola clássica	Eficiência nos processos produtivos	Movimento da administração científica	Frederick Taylor Estados Unidos
1910	Escola clássica	Papel da Administração nas organizações e outros empreendimentos	Processo da Administração	Henry Fayol França
	Escola clássica	Natureza burocrática das organizações	Tipo ideal de burocracia	Max Weber Alemanha
	Escola clássica	Produção em massa	Linha de montagem móvel	Henry Ford Estados Unidos
1920	Qualidade	Controle da qualidade nos produtos fabricados em massa	Controle da qualidade	Walter Shewhart Estados Unidos
	Pensamento sistêmico	Complexidade, totalidade	Teoria dos sistemas	Ludwing von Bertalanffy Alemanha
1930	Relações humanas. Comportamento humano	Comportamento das pessoas em situações de trabalho	Relações humanas	Elton Mayo, Estados Unidos

Quadro 1 – Principais escolas enfoques e autores de Administração

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011, p. 30)

Alguns dos enfoques apresentados podem oferecer aos Administradores a possibilidade de escolher entre modelos e estilos de gestão enquanto outros tentam apresentar soluções para todos os problemas. Mas, qual é o melhor modelo, enfoque ou escola? Seria a escola da eficiência, o modelo japonês, o enfoque humanístico ou o estilo participativo o melhor? Depende, afirmam os teóricos contingencialistas (MAXIMIANO, 1997; CHIAVENATO, 2003). Algumas teorias servem para determinados segmentos e empresas, mas não para outros. Pela teoria contingencial, a melhor solução depende do ambiente, da tecnologia, da situação e de vários outros fatores de cada organização (MAXIMIANO, 1997).

Numa perspectiva contingencial, a Ciência da Administração tem a pretensão de formar Administradores com qualificações que os habilitam a tomar decisões em diferentes ambientes e organizações. Para Nogueira (2007, p. 30), “planejar, organizar e controlar os meios ou recursos materiais e humanos para atingir resultados foi, e continua sendo, a principal tarefa da gestão e da Administração” e conclui que, de modo simples, administrar “é um modo racional e calculado de ordenar os meios para atingir os resultados”.

Tal assertiva conduz a pensar sobre o perfil, a formação, as competências que um Administrador deveria apresentar para ser considerado capaz de realizar o melhor trabalho num ambiente tão complexo como o descrito até aqui.

2.2 O ADMINISTRADOR

2.2.1 O profissional Administrador no Brasil

A profissão de Administrador, no Brasil, é regida pela Lei 4769 de 9 de setembro de 1965, a qual estabelece as seguintes atividades profissionais, que poderão ser exercidas profissionais liberais ou empregados:

- a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária e direção superior;
- b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, Administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.

Em seu Art. 3º, a referida Lei determina que essas atividades são privativas dos:

- c) bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961;
- d) diplomados no exterior, em cursos regulares de Administração, após a revalidação do diploma no Ministério da Educação, bem como dos diplomados, até afixação do referido currículo, por cursos de bacharelado em Administração, devidamente reconhecidos;
- e) que, embora não diplomados nos termos das alíneas anteriores, ou diplomados em outros cursos superiores e de ensino médio, contém, na data da vigência desta Lei, cinco anos, ou mais, de atividades próprias no campo profissional de Administrador definido no art. 2º.

Na Resolução Normativa CFA Nº 300 de 2005, a qual dispõe sobre o registro profissional de Coordenador de Curso de Administração, consta em seu Art. 1º, que “só poderá exercer as atribuições do cargo de Coordenador de Curso de Administração (Bacharelado) o Administrador com registro profissional em Conselho Regional de Administração”. No Art. 2º prevê que a “falta do registro torna ilegal, punível, o exercício do cargo a que se refere o artigo anterior, nos termos dos arts. 14 da Lei nº 4.769 e 51 do Regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934” (BRASIL, 2005).

Já a Resolução Normativa CFA nº 301, de janeiro de 2005, institui em seu Art. 1º, que:

cabe ao Administrador exercer o magistério das matérias técnicas dos campos da Administração e Organização, existentes nos currículos dos Cursos de Graduação (Bacharelado), tanto em Administração como em currículos de cursos referentes a outros campos do conhecimento, nos termos do art. 2º, alínea “b”, da Lei nº 4.769, combinado com a Resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, do Ministério da Educação, relacionadas com as áreas específicas e que envolvam teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercadologia e marketing, materiais, produção e logística, administração financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços (BRASIL, 2005).

O Art. 2º prevê que a “falta do registro torna ilegal, punível, o exercício do cargo a que se refere o artigo anterior, nos termos dos arts. 14 da Lei n 4.769 e 51 do Regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934” e o Art. 3º dá a incumbência ao Conselho Regional de Administração, o qual poderá solicitar da “Instituição de Ensino Superior as ementas e os programas, objetivando a identificação das matérias com aquelas previstas no art. 1º desta Resolução Normativa, conforme lhe faculta o art. 8º, alínea “b”, da Lei nº 4.769” (BRASIL, 2005).

Ainda, é importante destacar, que só poderão exercer a profissão de Administrador os profissionais devidamente registrados nos CRAs, pelos quais será expedida a carteira do profissional. Suas funções, no entanto, não se restringem ao que está previsto na Lei brasileira, uma vez que existe a profissão de Administrador em outros países. Sua origem está vinculada ao trabalho seminal de Henry Fayol, o qual descreveu as funções do Administrador e as identificou na prática profissional da Ciência da Administração pela visão de processo administrativo.

O processo administrativo foi revisto e aprimorado por Peter Drucker (DRUCKER; MALFERRARI, 1975) e as funções do Administrador passaram a ser as seguintes: planejar, organizar, liderar e controlar, que encontram limitações de aplicabilidade restrita ao contexto contemporâneo. Por essa razão a seção a seguir é dedicada para discutir com maior profundidade as **funções do Administrador** numa perspectiva histórica.

2.2.2 As funções do Administrador

Henri Fayol, em sua obra do início do século passado, Administração Industrial e Geral, constrói um corpo de conhecimentos que visa destacar uma área das organizações que até então não recebia a devida importância: a área administrativa. Como consequência, ao construir essa área, aparece a figura do Administrador, seu principal representante.

Na interpretação de Maximiano (1997) e Chiavenato (2003), diferentemente de Frederick Taylor e Henry Ford, que tinham como foco principal a busca de maior eficiência do processo produtivo e dos requisitos essenciais para uma produção em massa, Fayol não estava primeiramente preocupado com questões de eficiência da produção. Baseado nisso, Fayol desenvolve ideias que demonstram sua preocupação pela eficiência organizacional, enquanto estrutura. Usando como ponto de partida uma empresa industrial, tendo êxito na experiência da direção geral de uma mineradora de carvão francesa, Fayol desenvolve ideias que demonstram sua preocupação pela eficiência organizacional, acenou que uma organização apresenta as funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e contábeis, mas reforça sua afirmação ao acrescentar a sexta função, a administrativa, que vem a se integrar com as outras cinco funções.

Com a criação das funções e a designação da área administrativa como a responsável por sincronizar as outras cinco, Fayol (1994) constrói as bases de uma nova profissão – o Administrador – e conseqüentemente surge uma nova disciplina acadêmica: a Administração.

Segundo Maximiano (1997), para que a profissão demonstrasse legitimidade, por considerar a empresa como um “sistema racional de regras e autoridade”, Fayol caracterizou o papel do dirigente como aquele que “consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização” para alcançar um sequenciamento lógico das atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

A organização necessita de uma boa comunicação com integrantes sabendo seu papel e a importância dele no alcance dos resultados, para tanto, o gestor deve organizar a empresa da forma que as atividades fluam e possam concretizar o objetivo. Na visão de Fayol, depois de organizada a empresa, “seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer, suas ações precisam de coordenação e suas tarefas precisam de controle gerencial”. Visando garantir o desempenho satisfatório desse papel, Fayol então indicou dezesseis deveres do gerente, para direcionar a atuação do gestor público e privado a fim de obter o comprometimento, o trabalho em equipe e visualizar os resultados ao desempenhar a função de líder (MAXIMIANO, 1997, p. 56).

Os dezesseis deveres do gerente, apresentados por Fayol, estão descritos no Quadro 2.

	Deveres do gerente
1	Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução
2	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa
3	Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única
4	Harmonizar atividades e coordenar esforços
5	Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa
6	Organizar a seleção eficiente do pessoal
7	Definir claramente as obrigações
8	Incorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade
9	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados
10	Usar sanções contra faltas e erros
11	Manter a disciplina
12	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral
13	Manter a unidade de comando
14	Supervisionar a ordem material e humana
15	Ter tudo sob controle
16	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada

Quadro 2 – Os dezesseis deveres dos gerentes segundo Fayol

Fonte: Adaptado de Maximiano (1997, p. 56)

Completando sua teoria, Fayol (1994) propõe quatorze princípios que devem ser seguidos para que a Administração seja eficaz. Na sua opinião, os princípios da Administração são apenas diretrizes que devem orientar a ação dos Administradores. Os mesmos encontram-se listados no Quadro 3.

Fayol (1994) foi o primeiro a estudar a função dos gerentes, seguido posteriormente por diversos autores, como por exemplo: Chester Barnard (importância da cooperação e benefícios), Henry Mintzberg (liderança e iniciativa), Rosemary Stewart (dimensões do papel de gerente) e Peter Drucker (administração é desempenho), cada qual trazendo suas contribuições, alguns aperfeiçoando, outros contrastando, à medida que os estudos e os enfoques vão se adaptando à nova realidade (MAXIMIANO, 1997; REED, 2001; CHIAVENATO, 2003).

	Princípios	Descrição
1	Divisão do trabalho	Designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.
2	Autoridade e responsabilidade	A primeira é o direito de mandar e o poder de fazer-se obedecer. A segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.
3	Disciplina	Respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
4	Unidade de comando	De forma que cada pessoa tenha apenas um superior.
5	Unidade de direção	Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
6	Interesse geral	Subordinação do interesse individual ao interesse geral.
7	Remuneração do pessoal	De forma equitativa, e com base tanto em fatores internos quanto externos.
8	Centralização	Equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
9	Cadeia escalar (linha de comando)	Hierarquia – a série dos chefes do primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).
10	Ordem	Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
11	Equidade	Tratamento das pessoas com benevolência e justiça não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
12	Estabilidade do pessoal	Manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
13	Iniciativa	Faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
14	Espírito de equipe	Desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho.

Quadro 3: Os quatorze princípios para uma Administração eficaz segundo Fayol

Fonte: Maximiano (1997, p. 57)

Ao longo do tempo “as diferentes abordagens teóricas sobre o papel e as habilidades dos gerentes nas organizações aparentemente ajudam a identificar os Administradores” através da evolução das qualificações, caracterizada pelo aumento das “exigências de habilidades e competências” (NOGUEIRA, 2007, p. 86 e 90).

Conforme dados da Pesquisa Nacional “Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador”, realizada em 2011 pelo Conselho Federal de Administração (CFA), as principais características percebidas pelos empresários/empregadores nos Administradores foram as seguintes:

- Conhecimentos específicos para a Administração estratégica, a área de finanças/orçamentária e a motivação de pessoas/equipes.

- Competências para a identificação de problemas, formulação e implantação de soluções.
- Habilidades quanto ao relacionamento interpessoal, à visão do todo e ao seu preparo para a liderança.
- Atitudes desejáveis compreendem o comprometimento, o comportamento ético e o profissionalismo.

Nunes et al. (2013), no entanto, relatam que as dificuldades apontadas pelos empresários de uma região do Rio Grande do Sul estão relacionadas à “carência de profissionais competentes, ausência de políticas econômicas setoriais adequadas e insegurança jurídica”. Outro ponto levantado é a deficiência na formação de Administradores excelentes, o que leva os empresários a ignorarem a formação profissional ao contratar pessoas em cargos de gestão.

2.2.3 A formação dos Administradores

No Brasil, o início da regulamentação da profissão de Administrador deu-se em 1931, ano em que foi criado o Instituto da Organização Racional do Trabalho (IDORT), tendo como precursor o Professor Roberto Mange, nascido na Suíça e posteriormente naturalizado brasileiro como diretor técnico. Neste mesmo ano, no estado de São Paulo, o Dr. Luiz Simões Lopes fundou o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). O departamento oferecia o curso de Técnico de Administração, com o objetivo de enviar estudantes brasileiros aos Estados Unidos onde poderiam aprender técnicas mais modernas dentro da Administração para o aperfeiçoamento de suas atividades profissionais. A partir da década 1940 acentuou a necessidade de mão de obra qualificada e, conseqüentemente, da profissionalização do ensino de Administração, tendo em vista que neste momento a sociedade passava de um estágio agrário para outro de industrialização.

O processo reconhecimento do Administrador como um profissional, no Brasil, aconteceu de forma gradual, desde a década de 1930 e acentuou-se com a regulamentação da profissão, por meio da Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. A formalização do ensino da Administração ocorreu nos anos 50 e 60, com o surgimento dos cursos de forma alinhada à ideologia desenvolvimentista que predominava naquela época. Por meio da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, foram fixadas as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil. No ano seguinte, por meio do Parecer nº 307/66, aprovado em 8 de julho de 1966, o Conselho Federal

de Educação fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração. Assim, a profissão e a Formação de Técnico em Administração foram institucionalizadas no Brasil.

Com a popularização do ensino superior no Brasil como uma política de governo, na década 1990 surgiram cursos de Administração com habilitação nas diferentes áreas, como recursos humanos, logística, agronegócios e outros. Considerando que a formação de técnico em Administração já havia sido extinta, criou-se uma polêmica em nível nacional sobre os poderes legais do exercício profissional daqueles bacharéis em relação aos habilitados numa área. Então, por uma mobilização dos profissionais, o governo resolveu criar os cursos superiores de tecnologia, cujos formados obtêm o título de tecnólogo em Administração, diferenciando-se dos Administradores com título de bacharel. A atuação do tecnólogo é restrita ao seu campo de formação enquanto que o bacharel é um generalista com competências para atuar em todas as áreas da Ciência da Administração. Isso representou uma conquista importante para a categoria profissional, cujas limitações de atuação e competências foram delimitadas.

Apesar de todos os avanços conquistados com o reconhecimento profissional, o mercado de trabalho para o Administrador ainda não o reconhece como e uma das causas pode estar na forma como o Administrador está sendo formado. Alcadipani (2011) afirma que as faculdades e universidades brasileiras já passavam, no ano de 1999, por um nítido processo de “McDonaldização do ensino” ao oferecer cursos enlatados, permitir o esvaziamento da reflexão, frear a liberdade acadêmica e ensinando aquilo que supostamente funciona, bem como, o uso desenfreado de apostilas, a transformação do aluno em cliente, a difusão de formas de avaliação de desempenho de professores similares a de empresas e afirma que a academia está prestes a virar *fast-food*.

É controversa a visão de instituições de ensino que enxergam o aluno como um cliente e que tratam os cursos como um negócio (VERGARA; AMARAL, 2010), e que parecem mais preocupadas com os ganhos de escala do que com o aperfeiçoamento, contribuindo pouco para o desempenho profissional dos estudantes, desestimulando, assim, o senso de responsabilidade e cidadania (CALBINO et al, 2009).

Observam-se outros problemas relacionados à formação deste profissional, que não é restrito ao contexto brasileiro, mas que impacta no perfil do profissional que é disponibilizado no mercado de trabalho. De acordo com Aktouf (2005), o problema está no conceito de Administração:

os debates sobre formação em administração tendem, frequentemente, a ignorar a dimensão ideológica e a considerar a administração como uma ciência, uma arte ou, até mesmo, as duas ao mesmo tempo. Ora, penso que a administração não é nem uma nem outra, já que a ciência é feita para compreender e não para multiplicar, maximizar ou fazer dinheiro, e a arte é uma busca do estético, da emoção, que não se avalia em dinheiro, que não busca tornar a emoção rentável (p. 152).

O profissional Administrador deverá ser alguém capaz de incorporar, por meio de sua cultura geral, experiência e intuição, diferentes disciplinas e conhecimentos, tanto do campo da Administração em geral como do das ciências humanas (AKTOUF, 2005), pois os Administradores, atualmente, têm como desafio relacionar-se em um ambiente interno mais valorizado, sensato e informado de conduzir as empresas na competitividade, nas mudanças e no inquieto mercado global porque “as organizações mais bem sucedidas serão as que aprendem”, já que a ineficiência e a incapacidade de solucionar problemas demonstram que os antigos métodos de gestão são ineficazes para essa nova realidade (SENGE, 1990).

O ensino universitário deve mudar (DORNELAS, 2001; ALCADIPANI, 2011), uma vez que forma empregados moldados para trabalhar em grandes organizações; deste modo está na hora de ensinar aos graduandos que eles têm alternativa: a de ser patrão.

As escolas de ensino superior têm como função “criar e difundir conhecimento e este trabalho possui especificidades e complicações” (ALCADIPANI, 2011), já as empresas inteligentes identificam, capturam, disponibilizam e usam de forma extensiva a “informação e o conhecimento” (CHOO, 2003), porém, na prática, observa-se que há contradições entre o conservadorismo do conteúdo da formação em administração e o discurso que apela para a mudança. “Para resolvermos essas contradições, deveríamos formar futuros Administradores e futuros pesquisadores em Administração que fossem verdadeiros agentes de mudança” (AKTOUF, 2005).

O ensino de Administração, no futuro, deve ser voltado mais para a mudança do que para a reprodução, pois apesar das escolas de Administração e as organizações estarem à procura da mudança, as mesmas ainda são muito conformistas, muito conservadoras (AKTOUF, 2005). Já, Alcadipani (2011) considera que: “o problema da inserção da lógica gerencial no meio educacional é que ela passa a impor um “ethos” corporativo para um tipo de atividade que pouco ou nada tem a ver com o mundo das empresas”. A Administração é uma disciplina híbrida que deve mesclar entre os conhecimentos teóricos e as práticas que dão uma finalidade social e econômica à aplicação das teorias. “Não se ensina, por exemplo, a um futuro astrofísico como tornar a lua maior ou mais rápida em sua órbita” (AKTOUF, 2005).

O conteúdo e o método de formação de Administração e dos professores de Administração deverão estimular o desvio da norma, já que o desvio e o não conformismo é que garantem a criatividade e a mudança (AKTOUF, 2005). Coêlho (1994) propõe que a universidade e a graduação sejam vistas como uma utopia, um sonho, pois, segundo o autor, somente quem imagina e sonha com o que não existe e com aquilo que parece impossível “não se acomoda nem se acovarda e será capaz de construir uma nova realidade, superar os limites, tornar possível o que antes parecia irrealizável”.

Zarifian (1998, p. 21) declara que “aumentar a competência é, antes de tudo, criar as melhores condições possíveis para que os trabalhadores aceitem assumir responsabilidades e se mobilizar subjetivamente”, já que o mercado atual exige que o trabalhador tenha capacidade de enfrentar e responder a eventos imprevistos. Isso decorre das exigências relacionam-se mais a atitudes sociais do que a conhecimentos profissionais acumulados ao longo do tempo.

Uma formação profissional lúcida, consequente e responsável é aquela na qual se ensina os alunos a “pensar, a compreender o mundo, o homem, a sociedade, os textos, as ciências, a tecnologia, a filosofia, as artes e a equacionar de modo satisfatório os problemas individuais e coletivos”. E enfatiza também que os alunos devem ser formados para e pela busca sempre retomada da verdade, de modo que contribuam para o avanço da teoria e da prática e com a “criação de novas possibilidades de trabalho num mundo que passa por mudanças cada vez mais rápidas, profundas e imprevisíveis” (COÊLHO, 1994).

Nesta perspectiva, Paiva (1997), aponta que os principais requisitos necessários para os profissionais contemporâneos, os quais definiriam a competência do trabalhador, se expressam na:

elevada capacidade de abstração, de concentração e de exatidão, ao lado da capacidade de comunicação verbal, oral e visual, somadas ao pensamento conceptual abstrato como fundamento da ampliação das possibilidades de percepção e de raciocínio, de manipulação mental de modelos, de compreensão de tendências e de processos globais (p. 123).

E, complementa, salientando que, a valorização da “qualificação intelectual de natureza geral e abstrata” deveria ser o alicerce sobre a qual se edificariam competências mais específicas. Exige-se aumento da complexidade e da cobrança de resultados do trabalho em todos os níveis, mas, para tanto, carece não só uma educação de melhor qualidade, mas junto o aprimoramento de “conhecimentos especializados sujeitos a uma pressão permanente de atualização e adição” (PAIVA, 1997, p. 124).

Nesse horizonte é perceptível que, além dos conhecimentos teóricos diferenciados, existe a necessidade de formar profissionais com atitudes diferenciadas. Os cursos de Administração deveriam manter uma vinculação mais forte com o mercado, inclusive, porque, diante de um mercado instável e em mutação, o conhecimento adquirido na Universidade tem prazo de validade relativamente curto. O ideal seria que as Universidades proporcionassem aos estudantes a capacidade de adquirir novos conhecimentos e de saber o que fazer com eles.

2.2.4 O perfil demandado pelas empresas

O cenário econômico e social tem mudado com tanta agilidade que mudou os padrões previsíveis gerando uma ampla instabilidade. As empresas buscam colaboradores que tenham a capacidade de lidar com extremos como a exatidão e a incerteza, o simples e o complexo, a racionalidade e a intuição, o técnico e o humano, a realidade e a utopia. De acordo com a Paiva (1998), “a qualificação real, o saber fazer, o saber comportar-se de acordo com as situações diversas, o saber mostrar adequadamente a capacidade de acionar conhecimentos e virtudes, tornou-se mais importante que a qualificação formal”.

De acordo com a matéria “O profissional que o mercado quer” publicada pela Revista Isto É, em 30 de março de 2012, as características do novo profissional que o mercado começa a demandar são: “autônomo, colaborativo, versátil, empreendedor, conhecedor de suas próprias vontades e ultraconectado”. A reportagem evidencia que o “modelo tradicional de trabalho, que foi sonho de consumo de todo jovem egresso da faculdade nas últimas duas décadas está ficando para trás” e que este fenômeno é mais evidente nas novas gerações, cujos “recém-formados não se veem fiéis a uma única empresa por toda a vida”. Ainda, nesta mesma reportagem, foram apresentados dados de uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), os quais apontavam que a meta profissional mais desejada em 2012 pelos entrevistados era “melhorar a qualidade de vida”, acima até da opção “ganhar mais”. “O *workaholic* está saindo de moda”, afirma a professora Adriana Gomes, da ESPM. “Aos poucos, as pessoas foram percebendo que a produtividade delas caía a médio e longo prazos”.

Atualmente existe a necessidade de formar profissionais cada vez mais preparados para atuarem em um mercado que “exige novas competências e, ao mesmo tempo, manter a coerência de formação de um ser pensante, questionador e participativo do ambiente e do seu tempo” (LISBOA; ESPIGÃO; SILVA, 2003, p. 3). As empresas que atuam em um mercado global consideram o conhecimento dos profissionais capazes de transformar a informação em

benefício para o cliente ou para a sociedade tão importante quanto o uso de um equipamento de alta tecnologia (VILLELA; NASCIMENTO, 2003, p. 2).

As empresas estão valorizando o funcionário criativo, flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças (OLIVEIRA, 1999). A atual configuração do mercado de trabalho requer profissionais capazes de executar, além da técnica, os conhecimentos e as habilidades adquiridos durante toda a sua vida. Nesse sentido, Lopes (2006) advoga que cabe à graduação “buscar resolver o conflito resultante da necessidade de incrementar o desenvolvimento de habilidades pessoais para atender as expectativas dos estudantes e do próprio mercado”.

Para garantir a competitividade das organizações, as IESs devem preparar Administradores com novos e “velhos” conhecimentos, porém, não basta apenas o acúmulo de conhecimentos (aprendizagem organizacional), mas também o descarte de conhecimentos obsoletos (desaprendizagem organizacional). Nas palavras de Müller et al. (2012) e Tsang e Zahra (2008), trata-se da exclusão de velhas rotinas abrindo caminho para novas e até mesmo o descarte de memória organizacional, inserindo novas práticas no lugar daquelas que foram excluídas, envolvendo mudanças cognitivas e comportamentais.

O valor dos estágios é sugerido como melhoria para a formação dos estudantes de Administração (CLARK, 2003), proporcionando o sucesso no início da carreira profissional, conquistando o primeiro emprego mais rapidamente do que os não estagiários, por estar mais bem preparados, em termos de competências, para facilitar o acesso ao mercado de trabalho e também por desfrutar de maior satisfação, além de remunerações superiores (GAULT; REDINGTON; SCHLANGER, 2000).

Para Villela e Nascimento (2003), as transformações do mercado de trabalho interferem nas competências exigidas dos profissionais pelas empresas caracterizadas como pós-industriais. Os aspectos comportamentais despontam como as competências almejadas dos profissionais, mas as instituições de ensino superior (IES) desenvolvem mais competências técnicas, formando profissionais para as empresas de ontem.

Atualmente espera-se do Administrador tenha um perfil participativo, de modo que, para a organização, suas competências agreguem valor social para o indivíduo e valor econômico para as empresas (FLEURY, 2002). O nível de atuação do Administrador mede-se pelo poder de tomar decisões, “quanto maior esse poder, maior seu prestígio, *status* e amplitude de atuação” (NOGUEIRA, 2007, p. 90).

De acordo com Fleury (2002), a noção de competência do Administrador aparece associada a verbos e expressões como “[...] saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão

estratégica”. Mas, Nogueira (2007) alerta para o fato de que “as exigências de domínio de competências múltiplas e complexas requerem um profissional raro, um talento difícil de encontrar”, correndo o risco, do ponto de vista teórico, de idealizar; criar um quadro distante da realidade. O mesmo autor destaca que, na atual era da economia da informação e das redes organizacionais, o Administrador “tem seu papel bastante modificado, aproximando-se, em certa medida, do que foi previsto por Mintzberg”, o qual é constituído de competências adquiridas ou desenvolvidas de forma que as mesmas se articulem com conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) favoráveis aos objetivos organizacionais.

Destarte, Echeveste et al. (1999) consideram que existem três blocos de atributos requeridos pelas empresas ao contratar Administradores, quais sejam: **atitudes e valores** (características referentes a predisposição dos indivíduos, como estes agem diante de determinada situação), **habilidades e competências** (aptidões e capacidades que influenciam no desempenho das atividades do Administrador) e **conhecimentos** (conjunto de informações utilizadas como instrumento para que os executivos realizem suas tarefas e atendam às exigências demandadas). Portanto, as competências requeridas para o mercado globalizado devem ser identificadas e desenvolvidas para o alcance de uma Administração eficaz e contemporânea da nova ordem econômica.

Alberto Cabrera, professor em Educação Superior da Universidade de Maryland (EUA) afirmou, durante palestra no XIII Fórum Internacional de Administração e IX Congresso Mundial de Administração, em Gramado, em 2013, que o desenvolvimento das carreiras nos Estados Unidos está sendo marcado por:

- a) Uso da educação virtual (MOOCs – curso *online* aberto e massivo) para reduzir o custo de acesso ao ensino superior, sendo reformulados em termos de formação de habilidades;
- b) Ênfase no desenvolvimento das habilidades de ordem superior e competências que facilitem o acesso ao emprego;
- c) A ênfase na formação de licenciados que são social e civicamente envolvidos;
- d) O crescimento de parcerias estratégicas entre as universidades norte-americanas e universidades internacionais (universidades chinesas);
- e) A ênfase em documentar a qualidade do ensino superior no acesso ao ensino superior por estudantes de baixa renda e para a realização de graduados;
- f) A busca de indicadores para avaliar o impacto da faculdade no desenvolvimento cognitivo do aluno;

- g) A busca por indicadores do sucesso dos diplomados no mercado de trabalho como um quesito de sucesso da faculdade.

Em suma, o Administrador atual e futuro, que almeja se destacar no mercado de trabalho e gerir os recursos a ele conferidos, com “inteligência e criatividade “não pode mais continuar a ignorar as leis próprias que presidem a inteligência, a criatividade e a inovação”. O profissional deve continuamente buscar conhecimentos “rigorosos, amplos, fundamentais, variados”, afirma Aktouf (1996, p. 153). Estes conhecimentos, consistentes, há que se deixar bem claro, podem ser adquiridos no âmbito escolar ou construídos pela experiência e associação do maior número de pessoas incitadas a pensar e falar, afirma o mesmo autor.

À medida que os anos passam, fica tornam-se mais:

relevantes as capacidades de tomada de decisão e de negociação, bem como a capacidade de trabalhar em equipe. Destaca-se, também, a relevância dada ao espírito empreendedor do profissional de administração. Chama a atenção que as empresas não conferem muita importância aos conteúdos específicos tradicionalmente trabalhados na Academia, mas sim ao desenvolvimento de determinadas competências e habilidades dos administradores (BORBA; SILVEIRA; FAGGION, 2004, p. 6).

Marsden e Townley (2001) asseguram que teoria e prática devem ser usadas como aliadas uma à outra. “Quanto mais sistemática, analítica, lógica e informada for a decisão, melhor ela será e maior o sucesso econômico”. O conhecimento deveria progredir com base em pesquisas científicas e das observações da prática, uma potencializando a outra.

Neste sentido, Saviani (2008, p. 128) acrescenta que:

o que se opõe de modo excludente à teoria não é a prática, mas o ativismo do mesmo modo que o que se opõe de modo excludente à prática é o verbalismo e não a teoria. Pois o ativismo é a ‘prática’ sem teoria e o verbalismo é a ‘teoria’ sem a prática. Isto é: o verbalismo é o falar por falar, o blá-blá-blá, o culto da palavra oca; e o ativismo é a ação pela ação, a prática cega, o agir sem rumo claro, a prática sem objetivo.

Esse debate recoloca o profissional Administrador a refletir sobre o ensino superior generalista que recebe durante o seu período de formação, pois o campo de atuação é amplo (sete campos com diferentes atividades) e os conteúdos apreendidos nas Universidades nem sempre o capacitam para ser um Administrador de excelência.

2.2.5 Campo de atuação

Por tradição, entende-se que o Administrador é de empresas, no entanto essa visão refere-se ao início da profissão e remete o pensar para o século XX, quando a Ciência da Administração começou a ser desenvolvida. No contexto contemporâneo o Administrador não atua apenas em empresas, mas em diferentes tipos de organizações, como redes, conselhos de desenvolvimento ou de gestão municipal, de associações ou de fundações, de instituições financeiras ou filantrópicas.

O curso superior de Administração é o mais procurado no Brasil e sua demanda cresce sem parar. A abrangência na formação, permitindo conhecer temas de outras áreas como direito, sociologia, matemática, sociologia e psicologia, favorece para uma colocação mais rápida no mercado de trabalho (NOGUEIRA, 2007). O profissional Administrador tem como principais áreas de atuação: gestão financeira, recursos humanos e operações, planejamento estratégico e marketing, além de logística e vendas.

De acordo com o Manual do Administrador (CFA), o Administrador pode atuar em diferentes campos, que lhe são privativos pela lei brasileira, como consta no Quadro 4. No entanto, para tanto, ele deve ser conhecido pela sua competência. Em termos de formação educacional, tais conteúdos estão garantidos na proposta de formação de um profissional generalista, um conhecedor de assuntos gerais, uma vez que o curso de administração habilita o profissional a atuar em quase todos os setores de uma organização, bem como, a dirigir empresas de vários ramos de negócios.

Dados da Pesquisa Nacional “Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador”, realizada pelo CFA (2011), mostram que a principal indicação para contratação, pelos empresários/empregadores durante os cinco anos seguintes, provavelmente influenciada pelo alto percentual de empresas de micro e pequeno porte no conjunto nacional, seria a “consultoria empresarial”. O setor de serviços, segundo a pesquisa, deveria absorver significativo número de Administradores, em especial nas seguintes áreas: hotelaria e turismo, lazer e entretenimento, saúde e instituições financeiras. A Administração pública, indireta e direta, aparece como área que necessitará de Administradores para compor os seus quadros. E o setor industrial também aparece como forte indicação para a absorção de Administradores entre os anos de 2011 e 2016, conforme resultados apontados pelo estudo acima mencionado.

Campos	Atividades
Administração Financeira	Análise financeira, assessoria financeira, assistência técnica financeira, consultoria técnica financeira, diagnóstico financeiro, orientação financeira, pareceres de viabilidade financeira, projeções financeiras, projetos financeiros, sistemas financeiros, administração de bens e valores, administração de capitais, controladoria, controle de custos, levantamento de aplicação de recursos, arbitragens, controle de bens patrimoniais, participação em outras sociedades (<i>holding</i>), planejamento de recursos, plano de cobrança, projetos de estudo e preparo para financiamento.
Administração de Materiais/Logística	Administração de estoque, assessoria de compras, assessoria de estoques, assessoria de materiais, catalogação de materiais, codificação de materiais, processo licitatórios, controle de materiais, estudo de materiais, logística, orçamento e procura de materiais, planejamento de compras, sistemas de suprimento.
Administração Mercadológica ou Marketing	Administração de vendas, canais de distribuição, consultoria promocional, coordenação de promoções, estudos de mercado, informações comerciais, marketing, pesquisa de mercado, pesquisa de desenvolvimento de produto, planejamento de vendas, promoções, técnica comercial, técnica de varejo (<i>grandes magazines</i>).
Administração da Produção	Controle de produção, pesquisa de produção, planejamento de produção, planejamento e análise de custo.
Administração e Seleção de Pessoal, Relações Humanas e Industriais	Assessoria em recursos humanos, cargos e salários, consultoria de recursos humanos, controle de pessoal, coordenação de pessoal, desenvolvimento de pessoal, interpretação de performances, locação de mão de obra, pessoal administrativo, pessoal de operações, planos de carreiras, recrutamento, recursos humanos, seleção e treinamento.
Orçamento	Controle de custos, controle e custo orçamentário, elaboração de orçamento, empresarial, implantação de sistemas, projeções, provisões e previsões.
Organização, Sistemas e Métodos e Programas de Trabalho	Análise de formulários, análise de métodos, análise de processos, análise de sistemas, assessoria administrativa, assessoria empresarial, assistência administrativa, auditoria administrativa, consultoria administrativa, controle administrativo, gerência administrativa e de projetos, implantação de controles e de projetos, de estruturas empresariais, de métodos e processos, de planos, de serviços e de sistemas; pareceres administrativos, perícias administrativas, planejamento empresarial, planos de racionalização e reorganização, processamento de dados, projetos administrativos, racionalização.
Outros	Administração de consórcio, administração de comércio exterior, administração de cooperativas, administração hospitalar, administração de bens, administração de condomínios, administração de imóveis, administração de processamento de dados/informática, administração rural, administração hoteleira, <i>factoring</i> , <i>holding</i> , serviços de fornecimento e locação de mão de obra e turismo.

Quadro 4 – Campos de atuação do Administrador no Brasil.

Fonte: Adaptado de Manual do Administrador (CFA, 2006)

Isso indica um campo de atuação reconfigurado à realidade do ambiente de negócios e da sociedade informatizada em rede, bem como “líquida” e “individualista”, do século XXI, como descrevem Castells (2003), Lipovetski (2005) e Baumann (2004). No entanto, apesar da complexidade e competitividade presentes no ambiente, a formação do Administrador ainda não contempla a gestão de PMEs, pressupondo que estas podem ser administradas por amadores e/ou empreendedores visionários, o que prescinde de conhecimento técnico.

2.2.6 O Empreendedorismo como alternativa

As mudanças que vem ocorrendo nas últimas duas décadas tornam evidentes também as alterações no perfil de trabalho. Embora o empreendedorismo não se trate de assunto novo ou modismo, no Brasil começou a se desenvolver na década de 90, possui uma evolução contínua (DOLABELA, 2008). E, hoje, ser um empreendedor tornou-se praticamente uma necessidade do mercado, já que, a sociedade está revolucionando-se com a contribuição de visionários talentosos em conjunto com a análise, planejamento e capacidade de execução de projetos de sucesso (SALES; SOUZA NETO, 2006), o que, segundo os autores, eleva o país a cada dia, a uma destacada posição na taxa de atividade empreendedora frente aos demais países, se observar que tais empreendimentos se caracterizam no Brasil através do número de micro e pequenas empresas que surgem.

As pessoas empreendedoras são aquelas que possuem uma diferenciação em relação às outras, são movidas por uma motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem e não se contentam em ser mais um, buscam reconhecimento e admiração, querem ser referenciadas, imitadas e deixar um legado. O empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, somados, transformam ideias em oportunidades. A combinação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso (DORNELAS 2008).

Filion (1999) investigou o conceito de empreendedorismo ao longo da história das civilizações, concluindo que, para cada século, o empreendedor é descrito de forma diferente. A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa, no século XII, sendo associada a "aquele que incentivava brigas" (VÉRIN, 1982 apud FILION, 1999, p. 18). No século XVI, empreendedor era a pessoa que assumia a responsabilidade e conduzia uma ação militar. Somente no final do século XVII e início do século XVIII o termo foi utilizado para conceituar à pessoa que criava e conduzia projetos ou empreendimentos.

Segundo Schumpeter (1985), empreender é inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de atividade, território, onde o empreendedor atua: novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo, tal como descrito pela teoria econômica neoclássica. O empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de proporcionar desenvolvimento econômico, quais sejam: 1) "introdução de um novo bem"; "introdução de um novo método de produção" 3) "abertura de um novo mercado" 6) "conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados; 7) constituição ou fragmentação de posição de monopólio" (SCHUMPETER, 1985, p. 49). É exercer uma

função e não é uma condição perene, nem para indivíduos, nem para coletividades. O conceito exclui proprietários e diretores de empresas que simplesmente "operam" o negócio já estabelecido, já que nem o capitalista nem o acionista, são necessariamente empreendedores, "ainda que corram riscos e tenham o controle da propriedade". E acrescenta:

de tempos em tempos a vida econômica apresenta mudanças no sentido de romper com os limites tradicionais até estão estabelecidos de produção e comercialização de bens, impondo uma nova forma que futuramente se consubstanciará em uma nova tradição. Crescimento econômico pode ser adaptação, desenvolvimento, que significa aumento do volume de riquezas é outra coisa. As mudanças contínuas de transformação de uma lojinha em loja de departamentos, estão dentro da análise estática, porque descrevem um processo de expansão linear, de adaptação oferta / demanda. Mas e as mudanças descontínuas, não tradicionais, como explicá-las? (SCHUMPETER, 1985).

No Brasil, uma das principais entidades que apoia o empreendedorismo é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), auxiliando os empreendedores com suporte e consultoria para iniciar suas empresas e também proporcionando capacitações para os mesmos.

Apesar das dificuldades, o Brasil apresenta algumas perspectivas positivas em relação ao empreendedorismo. Desde alguns anos atrás, foram criados órgãos e iniciativas de apoio ao empreendedor, como o SEBRAE, as fundações estaduais de apoio à pesquisa, as incubadoras de novos negócios e as escolas superiores, que tem oferecido cursos e outros tipos de programas sobre o empreendedorismo (MAXIMIANO, 2006, p. 6).

Contudo, dados da pesquisa Empreendedores Brasileiros perfis e percepções 2013, realizado pela Endeavor Brasil evidenciam que poucos empreendedores priorizam o treinamento, por acreditarem que o empreendedor já nasce como tal, sendo o empreendedorismo algo intrínseco e acessível apenas a eles, poucos se preparam. Praticamente todos os empreendedores afirmam conhecer o Sebrae e o Sistema S (Senac, Sesi e Sesc), mas apenas 46% dos proprietários de negócios formais já teve algum tipo de relacionamento com estes órgãos.

No estudo qualitativo desta pesquisa, muitos entrevistados disseram que empreender é um dom inerente ao indivíduo, que já se nasce sabendo gerir o próprio negócio. Essa visão é bastante equivocada. Um exemplo é o maior índice de sucesso, tanto financeiro quanto pessoal, entre empreendedores com maior escolaridade e mais informados (ENDEAVOR BRASIL, 2013, p. 33).

Na pesquisa qualitativa, muitos empreendedores disseram acreditar na ideia de que empreender é algo inerente ao indivíduo e que, portanto, não é necessário investir em informação e, menos ainda, em formação, como citado anteriormente. Tal crença explica parte do baixo percentual de relacionamento com instituições de apoio, se comparado ao percentual de conhecimento. Ainda em relação a essa questão, empreendedores alegam que o

acesso e a divulgação de cursos e eventos não são eficazes e que lhes faltam tempo e dinheiro (consideram os cursos muito caros) para exercer esse tipo de atividade.

Empreendedor ou não, a pesquisa aponta que o brasileiro tem um grande déficit educacional a suprir, mesmo aqueles com um nível mais alto de escolaridade. “Entre os quatro maiores problemas enfrentados pelos empreendedores brasileiros, três estão ligados à falta de conhecimento: em gestão de pessoas (1 em cada 4 empreendedores), fluxo de caixa e como administrar um negócio” (ENDEAVOR BRASIL, 2013).

A pesquisa também mostra que, em média, os empreendedores brasileiros, se preocupam mais com dinheiro em comparação aos de outros países, e geralmente destacam o fluxo de caixa como um problema. Portanto, existe a necessidade de criar cursos com foco em obstáculos financeiros, que também trabalhem com as causas desse problema, bem como, também são deficiências apontadas, as habilidades de gestão de negócios, de pessoas e financeiras (ENDEAVOR BRASIL, 2013).

A maioria dos respondentes da pesquisa realizada pela Endeavor Brasil (2013) que disse querer ser empreendedor no futuro (76%), o faria por “Independência pessoal e auto realização” seguido de “Melhor perspectiva de renda futura e oportunidade de ganhar mais”. Comparado a outros países, no Brasil o ponto mais relevante é o financeiro. É um dado preocupante, pois mesmo na China, um país também em desenvolvimento, o percentual de indivíduos que consideram dinheiro o principal motivo para querer abrir o próprio negócio é 17% menor que o brasileiro. Um dado preocupante por que não é baseado na realidade.

Quando o assunto é empreender, o brasileiro é, em geral, bastante otimista, por isso o país possui uma das maiores taxas do mundo referentes ao percentual de indivíduos que preferem ter o seu negócio a ser empregado no mercado de trabalho. Porém, “é preciso ter cautela para enxergar os riscos e os desafios dessa jornada. Como visto, o brasileiro considera os problemas de se empreender em um nível menor em relação ao restante do mundo e foca mais em dinheiro do que nos outros possíveis problemas”.

Nota-se que a influência dos exemplos sobre o empreendedorismo se dá através das relações familiares, especialmente entre pais e filhos, uma vez que, segundo dados da pesquisa, um em cada três empreendedores (formais e informais) vem de família chefiada por um empresário. Observa-se que os grandes influenciadores dos empreendedores brasileiros são os pais, transmitindo aos filhos a ideia de também empreender. Fato comum também em todas as faixas de idade do brasileiro. De acordo com a Pesquisa Empreendedorismo nas Universidades 2012, feita pela Endeavor Brasil, 62,8% dos pais de universitários brasileiros que já empreendem também tem um negócio.

Empreendedores formais, em geral, são mais desenvolvidos economicamente, em relação aos informais. Uma evidência disso é o leque de opções para se informar: enquanto empreendedores regularizados utilizam a televisão, jornais e/ou revistas e internet, empreendedores informais tendem somente apenas a acompanhar as novidades através da televisão, sendo que, quase 60% deles diz não acessar a internet.

O propósito do empreendedorismo é conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Como o empreendedor está sempre diante do que é novo, acaba evoluindo através de um processo iterativo de tentativa e erro. Faz avanços com os resultados das descobertas, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, novas formas de comercialização, como novas oportunidades, vendas, tecnologia, gestão (DOLABELA, 1999, p. 45).

O empreendedor, seja ele proprietário ou colaborador da empresa, deve ser capaz de tomar as decisões corretas no momento exato, para tanto, precisa estar bem informado, analisar as situações e estudar as alternativas para escolher a solução mais adequada. Portanto, empreender pode ser uma estratégia de negócios, desde que se tenha o conhecimento necessário para assumir riscos calculados com vistas a alcançar seus objetivos, através de um planejamento ancorado na sapiência.

2.3 GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

2.3.1 Definição do porte

Devido às transformações tecnológicas e alterações nos processos de trabalho, principalmente nas grandes empresas, somado ao aumento da demanda de bens de consumo e serviços gerados pelas mudanças progressivas na distribuição pessoal da renda, as MPEs vem apresentando significativo crescimento na geração de postos de trabalho.

Longenecker et al. (1998) afirmam que as pequenas empresas podem produzir bens e serviços com mais eficiência em algumas áreas e contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico, além de gerar novos empregos e introduzir inovação. De acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013 (SEBRAE, 2013), apesar da moderação na atividade econômica brasileira nos últimos tempos, o segmento das micro e pequenas empresas ainda se expande no país, impulsionado pelo crescimento da renda e do crédito. Entre os anos de 2002 a 2012, por exemplo, as MPEs geraram 6,6 milhões de

empregos com carteira assinada, um crescimento médio do número de MPEs de 2,7% a.a., elevando o total de empregos nessas empresas de 9,5 milhões de postos de trabalho em 2002 para 16,2 milhões em 2012.

O crescente desempenho das MPEs consolida a sua importância para a economia. No ano de 2012, as MPEs responderam, em média, por 99% dos estabelecimentos, quase 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e cerca de 40% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Ainda, segundo dados observados no Anuário (SEBRAE, 2013), em 2002 havia 4,8 milhões de estabelecimentos, enquanto em 2012 o número avançou para um total de 6,3 milhões de estabelecimentos em atividade, criando em dez anos aproximadamente 1,5 milhão de novos estabelecimentos, o que gerou um crescimento de 30,9% no total de MPEs.

A força e representação das micro e pequenas as tornam imprescindíveis para a economia e o desenvolvimento do país, como podemos observar no quadro 5.

MPEs Brasileiras	Representação
20% do PIB	R\$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPEs
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Quadro 5 – Dados gerais das MPEs brasileiras

Fonte: Adaptado de IBGE, Dieese, Sebrae Nacional.

Percebe-se a expressiva influência na participação do Produto Interno Bruto (PIB) e se comparada com o total de empresas nacionais. Outro aspecto relevante é que elas também são responsáveis por empregar mais da metade da população economicamente ativa, impactando em um papel importante no desenvolvimento social do país.

Não há unanimidade no que se refere à conceituação e classificação das MPEs, pois cada país adota formas particulares e de acordo com suas realidades de mercado (SALES; SOUZA NETO, 2004). Segundo Longenecker et al. (1998, p. 7), os padrões para definir pequenas empresas são “arbitrários, adotados para servir a um fim específico” uma vez que são adotados padrões diferentes para propósitos diferentes. Alguns dos critérios usados para medir o tamanho variam, por exemplo: número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, seguro da força de trabalho e volume de depósitos.

No Brasil, as MPEs são definidas pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e pelo Simples (Lei nº 9.317/96), que utilizam como critério

de classificação a receita bruta anual. O Sebrae e a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE) classificam empresas com base no número de empregados, conforme consta no Quadro 6.

Classificação	Micro empresas	Pequenas Empresas
Receita Bruta Anual		
Simplex	Até R\$ 120.000,00	Até 1.200.000,00
BNDES	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Estatuto MPE	Até R\$ 360.000,00	Até R\$ 3.600.000,00
Número de Funcionários		
SEBRAE (comércio e serviços)	0-9	10-49
RAIS	0-19	20-99

Quadro 6 – Classificações brasileiras para micro e pequenas empresas

Fonte: Adaptado de Sales; Souza Neto (2004)/Sebrae/BNDES.

Para a realização desta pesquisa, a referência adotada para a classificação das micro e pequenas empresas é a utilizada pelo Sebrae, evidenciada pelo critério de número de empregados. O autor Hall (2004) sugere a utilização da definição do Sebrae para os estudos sobre micro, pequenas e médias empresas, por se tratar de uma base simples, conhecida e utilizada por grande quantidade de pesquisadores do país.

Conforme Longenecker et al. (1998), as pequenas empresas contribuem para o bem estar econômico da nação, produzindo uma parte substancial do total de bens e serviços, portanto sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. Grzybovski (2007) reforça que “as MPEs são agentes vitais na economia brasileira devido à importância econômica que exercem nos indicadores de desenvolvimento tanto local/regional quanto nacional e internacional”.

Castor (2009) sustenta que muitas empresas, hoje gigantes, nasceram pequenas e destaca a Microsoft, TAM e O Boticário. Da mesma forma, muitas grandes empresas não sobreviveram. O importante é destacar que as grandes empresas não necessariamente nascem grandes, mas podem crescer “com o tempo à medida que tem sucesso com seus produtos e demonstra compreender os desejos e as necessidades dos consumidores, respondendo ou antecipando-se a eles” (CASTOR, 2009, p. 3). A relevância das PMEs também é compartilhada por Grzybovski (2007), ao afirmar que elas são responsáveis por uma parcela vultosa do total de bens e serviços produzidos em qualquer lugar do mundo, assim como também o são os negócios familiares.

A considerável importância das MPEs no atual contexto econômico, social e empresarial é indiscutível e, por essa razão, cabe ao profissional Administrador estar preparado para compreender e administrar estes negócios com peculiaridades específicas. PMEs e empresas familiares são responsáveis por gerar emprego e renda, em especial de jovens membros da família que ainda não ingressaram no mercado de trabalho.

2.3.2 Características e especificidades

Nas pequenas empresas normalmente quem comanda e quem faz o trabalho principal é o proprietário, muitas vezes trabalhando demasiadamente, fazendo poucas ou nenhuma retirada, trabalhando em escritórios improvisados, vivendo em constante incerteza. Em função da falta de tempo os gestores não conseguem fazer planejamento adequado e ter uma gestão de estoques eficiente.

Outro problema enfrentado se baseia nos três pontos fracos dos proprietários das pequenas empresas, quais sejam: análise inadequada na escolha do ramo de negócio, capitalização insuficiente, capacidade gerencial medíocre. Antes de entrar no mercado os gestores deveriam estudar melhor o mercado, identificando oportunidades capazes de proporcionar lucros maiores (SOLOMON, 1986).

Tanto as grandes quanto as pequenas empresas precisam de um processo gerencial adequado para coordenar suas atividades de trabalho, apesar de, tanto os gerentes de grandes como de pequenas empresas cumprirem funções gerenciais semelhantes, seu trabalho como gerentes é diferenciado, visto que existem aspectos distintos na Administração da pequena empresa (LONGENECKER et al., 1998).

A definição qualitativa da pequena empresa é exposta por Leone (1999), defendendo a necessidade de observar sob um enfoque diferenciado de gestão em virtude de as pequenas empresas conter algumas características próprias que as distinguem das de grande porte, sendo denominadas especificidades, classificadas em três tipos: organizacionais (características específicas da estrutura organizacional desse segmento), decisórias (características específicas do processo de tomada de decisão) e individuais (características do próprio dirigente sendo o único indivíduo predominante na organização).

Seguindo a afirmativa de que a definição qualitativa da pequena empresa tem base nessas especificidades, segundo Leone (1999, p. 44) as seguintes características são traçadas: **a importância do papel do empreendedor** (aspirações, motivações e objetivos pessoais); **a**

natureza da organização (essas empresas funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente, desde o artesanato até as estruturas mais sofisticadas); **a natureza das atividades** (as pequenas e médias empresas escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e apoiam-se sobre as competências distintas e muito específicas).

Moraes e Escrivão Filho (2006) delinearão as características mais comumente encontradas nas pequenas empresas, capazes de caracterizar esse ambiente específico, as quais são: (a) usar comumente o trabalho próprio ou de familiares; (b) dificilmente contratam administração especializada, embora tenham nível de maturidade organizacional baixo; (c) não apresentam produção em escala; (d) representam um campo de treinamento de mão de obra especializada e da formação de empresários; (e) possuem estreita relação pessoal do proprietário tanto com empregados quanto com clientes e fornecedores; (f) têm forte dependência dos mercados e de fontes de suprimentos próximas; (g) os empresários procuram oportunidades em setores já conhecidos; (h) a direção é pouco especializada e a administração é essencialmente pessoal, pois quanto menor o negócio, mais informal será, e seus recursos comerciais e pessoais se confundem; (i) fazem investimentos a curto prazo, dependendo de rápidos retornos sobre seus investimentos; (j) há grande heterogeneidade, dificultando os estudos e as pesquisas; (l) possuem dirigentes com grande tenacidade econômica, caracterizada por muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis, grande energia pessoal e com forte capacidade de iniciativa.

Por fim, apontam os autores, o empresário de PME utiliza técnicas administrativas empiricamente, pois apresenta um comportamento empresarial orientado pela tradição, baseado no empirismo. A afetividade e a tradição fazem com que o gestor da pequena empresa proceda à gestão de modo informal, uma vez que, na pequena empresa, existe a informalidade no relacionamento com as pessoas devido às afeições que os cercam.

2.3.3 As pequenas empresas familiares

No Brasil, as empresas familiares tiveram sua origem estimulada pela imigração europeia, quando passaram a ocupar espaços territoriais ainda não explorados economicamente, no início do século XIX, os quais tiveram como motivação a busca pela realização profissional e, por sua vez, criaram pequenas empresas e, com o passar dos anos, muitas se tornaram impérios empresariais, a exemplo do “império Matarazzo”. (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002, GRZYBOVSKI et al., 2010).

Donneley (1964), pioneira no estudo sobre empresas familiares nos Estados Unidos, caracteriza empresa familiar como aquela que dirige a organização por no mínimo duas gerações, com mútua influência e participação nos interesses e objetivos da família. Já, os autores Grzybovski e Tedesco (2000), consideram pertinente conceituar empresa familiar “aquela onde duas ou mais pessoas de uma mesma família participam e trabalham em uma mesma empresa, ou seja, são os “donos da empresa” (GRZYBOVSKI et al., 2010, p. 139). Bernhoeft (1989) discorda, enfatizando que uma empresa não é familiar apenas quando membros da família trabalham ativamente. Ele defende que a organização pode ser considerada familiar quando existem relacionamentos em que são visíveis sentimentos como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa, entre outros.

Lodi (1987) caracteriza como empresa familiar aquela “que tem como Administrador o “dono” da empresa, ou seja, só será familiar aquela empresa que estiver sendo gerenciada pelo proprietário”. Porém, Grzybovski et al. (2010) diferem, ao enfatizar que uma empresa pode perfeitamente ser caracterizada como familiar, mas não necessariamente ter um dos sócios como gerente da empresa.

Lodi (1987) destaca ainda que, a empresa caracterizada como familiar, surge a partir da segunda geração de dirigentes e pode ser conceituada como sendo aquela em que há a existência de sucessão onde o fator hereditário é levado em conta, assim como, o sobrenome da família e os valores do fundador são preservados. Essa atribuição vem ao encontro ao pensamento de Ricca (1998) que revela ser uma empresa familiar, uma organização que possui no seu comando a mesma família há pelo menos duas gerações, havendo obrigatoriamente, que existir um acordo de interesses e objetivos tanto empresariais como em nível de família.

As condições evidentes que caracterizam uma empresa familiar são a sucessão dos cargos administrativos determinados pelos laços de família (esposa, filhos); valores institucionais da empresa que a identifiquem como uma família; parentes sentem-se na obrigação de manter ações da empresa por razões que não somente financeiras, mas afetivas (LODI, 1998).

Longenecker et al. (1998) denominam empresa familiar ao se tornar “implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e funcionamento dessa empresa”. E complementam, afirmando que “um negócio também se distingue como empresa familiar quando passa de uma geração para outra”. Os autores também advogam que as empresas existem por duas razões: a função primária relaciona-se aos cuidados e sustento familiar, com o objetivo de desenvolvimento dos membros familiares

e recompensas, enquanto os negócios voltam-se para produzir ou distribuir bens e serviços objetivando lucratividade e sobrevivência.

A importância das empresas familiares relaciona-se ao processo de transformação do país nos campos político e econômico e no aspecto social pelo papel de destaque como geradoras de empregos, melhorando a distribuição de renda (BERNHOEFT, 1989). Para Grzybovski et al. (2010), a importância de se buscar o entendimento sobre as organizações familiares se dá pela representação significativa desses grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante destaque na economia nacional e torna relevante estudos que buscam conhecimento sobre sua caracterização e contextualização. Estudos revelam que “muitas das empresas familiares estão entre as maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo” (GERSICK 1997, p. 2 apud LEONE, 2005, p. 5).

Ricca (1998) enfatiza que anteriormente, a inflação corroborava para encobrir erros de administração; mas com o passar dos anos, com a concorrência, a globalização, a exigência de melhores produtos e serviços e a baixa margem de lucro, é indispensável a profissionalização, principalmente da tomada de decisão. Até mesmo grandes empresas familiares têm sofrido para sobreviver em função dos desafios impostos pelo mercado globalizado, por isso a profissionalização e a qualificação são imprescindíveis para atuar em meio à competitividade (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2002).

Comumente, nas pequenas empresas familiares, as decisões são tomadas pelo proprietário, o qual tem o domínio dos meios de produção e, por ser ou se sentir conhecedor do negócio, se julga capacitado para gerir de acordo com seu costume, “dentro de uma ótica operacional de curto prazo” (LEONE, 1999).

"A Administração da pequena empresa é essencialmente pessoal. Quanto menor for o negócio, mais informal será a contabilidade, onde os recursos comerciais e pessoais se confundem" (SOLOMON, 1986). Em termos financeiros, a pequena empresa tem dificuldades para separar os recursos pessoais e da empresa, sendo habitualmente dirigida de forma simples, sem controles consistentes (LEONE, 1999).

Para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar Administradores profissionais que não pertençam à família, pois, fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas como falta de clareza de orientação que a família pretende imprimir à empresa e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis (RICCA, 1998).

Profissionalização na empresa familiar, segundo Lodi (1998, p. 25), é:

o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; É a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.

Lodi (1998) lembra ainda que a profissionalização não é um assunto fácil de discutir, pois alguns membros da família podem não ter capacidade de administrar o negócio, por isso, verifica-se que, na empresa familiar, a profissionalização tem relação com pontos básicos, como segue:

- a) a preocupação com o sucesso na busca por integrar profissionais familiares na direção e na gerencia da Empresa;
- b) a busca pelo sucesso na adoção de práticas administrativas mais racionais;
- c) o sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas, visando coligar um sistema de trabalho de êxito em empresas mais adiantadas, ou indicadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

Na opinião de Bernhoeft e Gallo (2003), a expressão profissionalizar a empresa familiar não se aplica à empresa, no sentido comumente atribuído à ideia de profissionalizar os Administradores, trocando os membros da família por profissionais fora dos laços familiares que apresentam em seu currículo inúmeros títulos acadêmicos e anos de experiência em empresas importantes. Esta atitude somente acarretaria em erros por mudar excelentes empreendedores e experientes conhecedores de seu negócio por pessoas com grandes habilidades potenciais, mas cujo “valor é pressuposto”, dada a sua falta de experiência nesta empresa familiar concreta e neste tipo de negócio concreto.

Ao profissionalizar a empresa familiar há que se ter o cuidado de planejar a atividade, integrando os profissionais paulatinamente e prestando atenção caso algum erro seja cometido, voltando ao sistema anterior. Lodi (1998) ainda salienta que o primeiro erro da profissionalização consiste em apressar o processo de profissionalização, pois cada profissional que acaba fracassando irá reforçar nos setores mais conservadores da família a contrariedade quanto ao processo de modernização.

Transparência de regras claras e definidas é condição básica para colocar em prática ferramentas que melhoram o relacionamento familiar e que irá estabelecer mecanismos de administração adequados à empresa. Para tanto, três ferramentas são citadas por Leite (2002):

- a) estabelecer um *Conselho de Administração* elegendo membros não participantes da gestão do dia a dia juntando-os a outros profissionais e membros da comunidade;
- b) estabelecer um *Escritório de Família* que deve funcionar como um centro administrativo de apoio aos membros da família, facilitando as tarefas burocráticas e para discutir assuntos de interesse comum a todos, evitando futuros conflitos;
- c) na impossibilidade de manter um Conselho de Administração criar um *Conselho de Família* para definir políticas de gestão do negócio, especificando assuntos como salários, bônus, benefícios, critérios de votação, premiação por desempenho, participação dos membros da família e outras questões de interesse comum..

O processo de profissionalização da administração, segundo Padula (2002), pode ser apreendido, em sua globalidade, como “o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se familiarizando à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento” (p. 78).

Enfim, não existe uma única maneira de se proceder com sucesso na Administração profissional. A chave para o êxito consiste no reconhecimento, por parte do empreendedor, da necessidade de evoluir, e de outro lado, da capacidade de a organização dominar o processo de evolução organizacional (MORIN, 1988). A empresa familiar é um negócio competitivo e observar boas práticas de gestão ajudará a empresa a se desenvolver, onde, ao contrário, uma postura de negligência pode ameaçar o sucesso da organização além de causar tensão nos laços familiares (LONGENECKER et al., 1998).

A empresa familiar difere das empresas não familiares visto que envolve valores e características que podem **confundir família com negócios** (embora distintas, se sobrepõe), bem como, a **competição entre negócio e família** (muitas vezes, quando os riscos são grandes, alguns empresários priorizam a empresa a família), a **vantagem por ser empresa familiar** (força dos relacionamentos familiares, lealdade, a impressão de ter mais comprometimento em servir os clientes e a comunidade), motivação para trabalhar, custos reduzidos dos sistemas de controle, conhecimento específico sobre a empresa e os membros da família e foco no longo prazo (LONGENECKER et al., 1998).

Leone (1999) adverte para o uso da Administração simplificada, ao afirmar que este modelo pode responder às exigências imediatas dos gestores, mas compromete seu desempenho e competitividade, visto que, devido à falta ou inconsistência de sistemas de planejamento financeiro, apuração precária de resultados e outros procedimentos contábeis e de orçamento, os números obtidos podem não estar lhes fornecendo informações precisas. Na

opinião da autora, "tal estrutura não é desejada por elas em virtude da complexidade e do custo da mesma; por isso, adotam estruturas simples e de menor custo que respondam de maneira apropriada às exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos empregados". Desse modo, a:

transição econômica está conduzindo a uma reestruturação fundamental dos negócios e das estratégias comerciais de longa data. As organizações comerciais precisam ser reestruturadas para que possam se adaptar mais eficientemente ao ritmo acelerado das mudanças das tecnologias e dos mercados. Nas indústrias em rápida evolução, a lucratividade depende em escala cada vez maior, de um retorno muito rápido dos investimentos iniciais, antes de as condições de tecnologia e de mercado tornarem um determinado produto obsoleto (SOLOMON, 1986).

Por fim a empresa familiar requer suas próprias e diferenciadas regras de gestão em função das suas especificidades. "Os membros que formam a organização, com a convivência diária, acabam incorporando valores, costumes, tradições e propósitos que tornam uma empresa singular". Cada vez mais é notório que a cultura organizacional nas empresas familiares precisa se adequar e desenvolver "um novo modelo de pressupostos básicos no grupo a fim de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna" (GRZYBOVSKI, 2002).

Empresas familiares, em especial as pequenas, são organizações com especificidades, que envolvem relações familiares e afetividades, que precisam de profissionalização para sobreviver no mercado e crescer, em virtude da importância econômica e social que representam na economia. É um tipo de empresa que exige maturidade na gestão, levando-se em consideração que as metas profissionais devem estar acima dos objetivos pessoais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na investigação empírica. Inicialmente define-se o delineamento da pesquisa, após apresenta-se a justificativa quanto aos objetivos, abordagem e procedimentos a serem utilizados, a fim de obter os resultados da forma mais esclarecedora possível.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisar significa procurar respostas para questões que competem a realidade teórico e prática. Para Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Para Rummel (1977) a pesquisa tem dois significados, pois, num sentido amplo engloba todas as investigações especializadas e completas e num sentido mais restrito abrange os vários tipos estudos e investigações de forma mais aprofundada.

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa em Administração é “uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes”. E, numa perspectiva mais ampla, Gil (1996) concebe pesquisa como o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Portanto, a pesquisa é realizada quando não há informação disponível suficiente e deve ser desenvolvida mediante encontro dos conhecimentos disponíveis, utilizando cuidadosamente métodos, técnicas e outros

procedimentos disponíveis, respeitando um processo de fases, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados, de modo adequado e satisfatório.

Este estudo se caracteriza por uma pesquisa exploratória, sendo orientado para a descoberta de novas relações (HAIR Jr. et al., 2005), com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema e aprimorar as ideias e a descoberta de intuições (GIL, 1996).

A pesquisa exploratória abre uma janela para as percepções, comportamentos e necessidades do consumidor (SWADDLING; ZOBEL, 1996) e tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2007) e também possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador (MALHOTRA, 2001). A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Em sua grande maioria, este tipo de pesquisa envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão, podendo ser classificada como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2007).

A escolha da pesquisa, quanto aos objetivos, ser exploratória, deu-se em função de tornar o assunto mais claro e possibilitar a compreensão do problema de uma forma mais ampla, através da visão, exemplos e experiência (GIL, 1996) para desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade, de modo a realizar a pesquisa de forma mais precisa e clarificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A abordagem do estudo é qualitativa, preocupando-se com o aprofundamento da compreensão do problema a ser pesquisado. Ao utilizar os métodos qualitativos busca-se explicar o porquê das coisas, expressando o que convém ser feito, sem quantificar os valores. Minayo (2001), afirma que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que se adéqua a um espaço mais complexo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Há que se ter um cuidado especial, pois a pesquisa qualitativa muitas vezes é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (MINAYO, 2001, p. 14).

A fim de realizar um estudo profundo de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento a opção quanto ao conhecimento é estudo de caso. Esta modalidade de pesquisa tem como característica o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos a fim de

obter o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa mais difícil de conseguir mediante outros delineamentos considerados (GIL, 1996, p. 58). Ainda, segundo Gil (1996), o estudo de caso pode ser caracterizado como “uma técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa”.

Para Lüdke e André (1986), o estudo de caso é o estudo de um caso, que pode ser simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser bem delimitado. Pode ter semelhanças com outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação.

Para Alves-Mazzotti (2006), os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (como os casos clínicos descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (como uma escola, um hospital), um programa (Bolsa Família, por exemplo) ou um evento (a eleição do diretor de uma escola).

Ainda, segundo a autora, pode-se ter também estudos de casos múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos (como, por exemplo, professores alfabetizadores bem-sucedidos), várias instituições (como, por exemplo, diferentes escolas que estão desenvolvendo um mesmo projeto).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Ao considerar as regiões Corede Serra e Produção, no estado do Rio Grande do Sul, como campo de investigação, define-se como universo da pesquisa as 68.154 empresas ativas em 2010, segundo dados do observatório econômico, disponíveis no Centro de Pesquisa e Extensão da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, na Universidade de Passo Fundo (CEPEAC/FEAC/UPF).

A amostra, que não tem a pretensão de ser representativa do universo, foi definida por conveniência e acessibilidade considerando-se a limitação de tempo para a realização do estudo empírico. A conveniência e a acessibilidade restringem-se a empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2013) e com gestão e propriedade familiares. No Brasil não existe um banco de dados constituído que permitisse retirar dele uma amostra do universo. Assim foi possível identificar, usando a estratégia de pesquisa “bola de neve” (BABBIE, 2013), 29 empresários.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Como sujeitos da pesquisa foram definidos os empresários proprietários das pequenas empresas familiares. A sua identificação deu-se pela seguinte pergunta, ao chegar ao estabelecimento empresarial: gostaria de conversar com o responsável pela empresa? Então, a pessoa que se apresentava como tal era convidada a fazer parte do estudo após a apresentação dos objetivos e, caso considerasse que não era “com ele” solicitava-se a indicação do sujeito respondente.

Também foi considerado sujeito da pesquisa a presidente do Conselho Regional do Rio Grande do Sul, para se conhecer a opinião e o posicionamento institucional desta autarquia a respeito do tema “o profissional Administrador na gestão das pequenas empresas”.

3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nesta etapa da pesquisa aplicam-se os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas para coletar os dados. As tarefas organizacionais e administrativas devem ser entrosadas com as científicas, prazos devem ser obedecidos. Deve haver planejamento prévio para evitar desperdício de tempo. O rigoroso controle ao aplicar os instrumentos de pesquisa é fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou informantes tendenciosos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

No presente estudo, a coleta de dados deu-se por meio de entrevista e questionário. A entrevista foi realizada com a presidente do CRA/RS, Cláudia Stadlober, orientado pelo roteiro de entrevista que consta no Apêndice A, e realizada presencialmente no dia 16 de setembro de 2014, na sede da autarquia, em Porto Alegre. A mesma foi gravada e posteriormente transcrita em arquivo eletrônico Word®.

O questionário (Apêndice B), elaborado com base na fundamentação legal das atividades e prerrogativas da profissão de Administrador, e contemplando o posicionamento institucional do CRA/RS, foi aplicado aos empresários selecionados por uma equipe de três alunos do curso de Administração da UPF Campus Casca. A equipe foi treinada para fazer a abordagem inicial com vistas a conseguir melhores resultados.

O questionário é semiestruturado e possui quatro blocos de questões. O primeiro bloco refere-se ao perfil do respondente, seguido pelo bloco de dados da empresa e quatro questões discursivas que buscam identificar a percepção dos gestores sobre o profissional Administrador. No bloco D aplicou-se um conjunto de quinze questões estruturadas que buscavam medir o grau de importância deste profissional na pequena empresa familiar utilizando-se a Escala de Likert de 5 pontos.

A tabulação dos dados coletados com o questionário foi feita utilizando-se o *software* Excel® e os resultados representados em gráficos e tabelas.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa com determinadas características metodológicas, dentre elas: objetividade, sistematização e inferência (BARDIN, 2009; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Segundo Bardin (2009), representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem como objetivo obter, através dos procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. O potencial e os desafios do uso da técnica análise de conteúdo são discutidos por Mozzatto e Grzybovski (2011).

Na análise de conteúdo, os processos de análise e interpretação variam em função do plano de pesquisa. Em boa parte das pesquisas sociais são observados os seguintes passos: estabelecimento de categorias, codificação, tabulação, análise estatística dos dados, avaliação das generalizações obtidas com os dados, inferência de relações causais e interpretação dos dados (GIL, 1999).

A técnica de análise usada neste estudo é a análise de conteúdo. Quivy e Campenhoudt (2003, p. 243) definem esta etapa da pesquisa como aquela que faz o tratamento das informações coletadas. Para tanto, a **primeira etapa** consiste em descrever os dados. Esta etapa aborda a apresentação sob a forma requerida pelas variáveis envolvidas nas hipóteses e, bem como, apresentá-los de tal forma que as características dessas variáveis sejam destacadas pela descrição. A **segunda etapa** remete a mensuração das relações entre as variáveis, da maneira como essas relações foram vistas pelas hipóteses. A **terceira etapa** consiste em comparar as relações observadas com as relações teoricamente esperadas pela hipótese e mensurar o distanciamento entre elas. Se o distanciamento é nulo ou muito pequeno, pode-se

concluir que a hipótese está confirmada; caso contrário, é preciso examinar de onde provém esse distanciamento e tirar as conclusões apropriadas. Os principais métodos de análise das informações são a análise estatística dos dados (método quantitativo) e a análise de conteúdo (método qualitativo).

Com relação ao desenvolvimento da análise, Quivy e Campenhoudt (2003) salientam que “cada hipótese elaborada na fase de construção expressa as relações que pensamos serem corretas e que devem ser confirmadas pela coleta de dados. Os resultados encontrados são os que resultam das operações precedentes”. Ainda, segundo os autores, pode-se tirar as conclusões ao comparar os resultados encontrados com os resultados esperados pela hipótese. No caso de haver divergência entre os resultados observados e os resultados esperados, será necessário examinar o motivo e qual é a realidade diferente do que se presumia no início, “elaborando novas hipóteses e, a partir de uma nova análise dos dados disponíveis, examinar em que medida elas se confirmam” (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2003, p. 222).

Diferentes autores utilizam diferentes terminologias para as etapas da análise de conteúdo, as quais são bastante semelhantes (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Bardin (2009), as etapas são organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na visão de Bardin (2009), a **etapa da pré-análise** consiste em organizar o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. É a fase de organização, que ocorre por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise, é o que afirma Bardin (2006).

A **segunda etapa** é para explorar o material, que consiste na exploração do conteúdo, definindo categorias (sistemas de codificação) e a identificando as unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). É uma etapa importante do estudo, visto que vai possibilitar, ou não, a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao *corpus* (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado,

orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Bardin (2009) e Mozzato e Grzybowski (2011) defendem a codificação, a classificação e a categorização como atividades básicas nesta fase.

O tratamento dos resultados, inferência e interpretação fazem parte da terceira fase. Esta etapa destina-se ao tratamento dos resultados; ocorrendo nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2009).

Depois de codificar, Bardin (2009) destaca que a próxima **etapa** é a **categorização**, que consiste na classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.

Os resultados das análises são apresentados em forma de texto, gráficos, figuras e as falas dos empresários são identificadas por letras e números, onde a letra “E” indica “empresário e o número (1, 2, 3...) indica a ordem do respondente. No texto, o empresário 1 será identificado por E1.

3.6 VARIÁVEIS DE ESTUDO

- a) **necessidade e importância do profissional da administração na gestão das pequenas empresas familiares** em razão de que as dificuldades apontadas pelos empresários estão relacionadas à “carência de profissionais competentes, ausência de políticas econômicas setoriais adequadas e insegurança jurídica”;
- b) **importância da formação em administração para ser gestor da empresa**, já que os gestores apontam que a “deficiência na formação de Administradores competentes faz com que empresários ignorem formação profissional para contratar pessoas em cargos de gestão”;
- c) **perfil do profissional de administração e exigências do mercado** pois, os futuros Administradores devem estar preparados proporcionar bons resultados às empresas. É necessário mudar a cultura que impera no Brasil, de que todos empresários são administradores. Em consonância à lei federal, administrador é exclusivamente aquele Bacharel em Administração com registro profissional no CRA de sua região.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se o campo onde o estudo empírico foi realizado, seguido pelo posicionamento do CRA/RS sobre o exercício do profissional Administrador, bem como os resultados obtidos com o questionário aplicado aos gestores e a análise dos dados. Na sequência é exposto o Plano de Ação com as sugestões e as propostas de ação.

4.1 O CAMPO DE ESTUDOS

O campo de estudos está representado pelas Regiões Corede Serra e Produção. Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes), criados pela Lei nº 10.283, de 17 de outubro de 1994, têm por objetivo a promoção do desenvolvimento regional, harmônico e sustentável, através da integração dos recursos e das ações de governo na região, visando à melhoria da qualidade de vida da população, à distribuição equitativa da riqueza produzida, ao estímulo à permanência do homem em sua região e à preservação e recuperação do meio ambiente.

Compete aos Coredes as seguintes atribuições: promover a participação de todos os segmentos da sociedade regional no diagnóstico de suas necessidades e potencialidades, para a formulação e a implementação das políticas de desenvolvimento integrado da região; elaborar planos estratégicos de desenvolvimento regional; manter espaço permanente de participação democrática, resgatando a cidadania, através da valorização da ação política; constituir-se em instância de regionalização do orçamento do Estado, conforme estabelece o art. 149, parágrafo 8º, da Constituição do Estado; orientar e acompanhar, de forma sistemática, o desempenho das ações dos Governos Estadual e Federal na região; e respaldar as ações do Governo do Estado na busca de maior participação nas decisões nacionais.

O **Corede Produção** tem uma população estimada de 344.648 mil habitantes (FEE, 2014), representando mais de 4% do Estado e distribuída em 34 municípios. Situa-se no grupo de Coredes com alto crescimento do valor agregado bruto (VAB) e do emprego, com vantagem competitiva especializada no setor metal-mecânico. A estrutura produtiva está baseada no comércio e serviços, seguido por agropecuária e indústria. O PIB *per capita* regional, em 2011, foi de R\$ 27.693,00 (FEE, 2014), cerca de 5% acima da média estadual. A Figura 1 apresenta a distribuição dos municípios que integram o Corede Produção.



Figura 1: Municípios integrantes do Corede Produção

Fonte: Seplag RS – SCP

O **Corede Serra** é formado por 31 municípios e aproximadamente 890.303 habitantes (FEE, 2014). Há diversidade econômica, perpassando os principais setores da economia como indústria, serviços e comércio e tendo o setor primário como base da economia local, representada pela agricultura familiar na sua maioria. De acordo com a FEE (2014), o PIB *per capita*, em 2011, foi de R\$ 33.733,00. Os municípios incorporados ao Corede Serra estão apresentados na Figura 2.



Figura 2: Municípios incorporados ao Corede Serra

Fonte: Seplag RS – SCP

Juntos, os Coredes Serra e Produção representam significativa parte do PIB gaúcho, o que o justifica como um importante espaço de pesquisa sobre temas relativos às atividades empresariais.

4.2 POSIÇÃO DO CRA/RS SOBRE O EXERCÍCIO PROFISSIONAL

O CRA/RS é um órgão disciplinador e fiscalizador do exercício profissional do Administrador. No entanto, sua atuação como fiscalizador não contempla, por exemplo, o exercício da docência de disciplinas de Administração nem a fiscalização da gestão das pequenas empresas, que acabam sendo administradas pelos proprietários. A presidente do CRA/RS, Adm. Cláudia, ao ser questionada a respeito, afirma que na Lei do Administrador, que regula a profissão do Administrador, especifica o que são as áreas privativas do Administrador e dentro destas áreas não estão especificadas as atividades de gestão nas

pequenas empresas, empresas familiares ou a docência dos diferentes campos, mas subentende-se que elas estão contempladas no contexto geral. “Nem a docência nem a pequena empresa ela tá contemplada na Lei 4769, porque fala em **áreas da Administração** e a docência não tá contemplada nisso e, na verdade, é uma grande discussão em todas as áreas, não só na área de Administração”, afirma ela.

Numa tentativa de superar essa deficiência, o CFA editou resoluções específicas sobre o tema, que são assim explicados por Cláudia:

dentro do Conselho Federal de Administração, nas disciplinas específicas de Administração, tem a Resolução n. 300 e 301, que dizem, sim, que professores de administração, nas disciplinas específicas de administração, deveriam ser administradores, mas isso nem sempre acontece, porque você tem uma dificuldade que ela é uma resolução; não é uma Resolução de orientação; não tem esse poder. Não é uma Lei! Não tem essa questão policialesca, que nem a gente diz, de poder fazer uma atuação.

Na última pesquisa, realizada há três anos, o CFA identificou que 88,83% dos coordenadores/professores dos cursos de graduação em Administração são Administradores, o que representa um grande avanço, pois: “Era 50%. Então já tem esse movimento também dentro dos cursos, em coordenação, os próprios professores, até porque hoje você tem mais professores formados e preparados também para a docência”.

Quanto à atuação do profissional Administrador nas pequenas empresas, a opinião da presidência do CRA/RS entende que é muito difícil atuar, pois:

Como você vai cobrar, exigir de uma empresa, de uma pequena empresa [...] do ramo de lavanderia, que ela tenha um administrador? É incompatível, porque ele é tão pequeno, que se não for o dono, que [...] não tem a formação de Administração, mas ele é a pessoa que faz toda a parte de gestão com o apoio de um contador que faz a parte contábil. Ele vai conseguir contratar mais essa pessoa? E aí, um pouco, eu acho que hoje eles já tem o apoio desses microempresários, que é a questão do Sebrae, que auxilia com toda parte de acompanhamento e ele, meio que empiricamente, vai fazendo isso, mas não tem como fazer uma Lei que obrigue isso, porque se não as pequenas empresas vão deixar de existir, na verdade, porque elas não vão conseguir pagar um profissional que fique lá todo o tempo [...] à disposição da sua empresa. Então é meio complexo!

De fato, é uma decisão difícil de impor ao mercado no âmbito das PMEs. No Brasil, apesar das dificuldades, afirma Maximiano (2006), uma das principais entidades que apoia o empreendedorismo é o Sebrae, vindo a ser uma perspectiva otimista. Há outras organizações que tentam transmitir conhecimentos de gestão às PMEs, como as “fundações estaduais de apoio à pesquisa, as incubadoras de novos negócios e as escolas superiores, que tem oferecido cursos e outros tipos de programas sobre o empreendedorismo”. Porém, dados da pesquisa “Empreendedores Brasileiros: perfis e percepções 2013”, realizada pela Endeavor Brasil, evidenciam que poucos empreendedores dão primazia para o treinamento, pois acreditam que o empreendedor já nasce pronto. Embora praticamente todos os empreendedores conheçam o

Sebrae, menos da metade deles (46% dos empreendedores formais) já teve a iniciativa de procurar o órgão.

Seguindo esta linha de raciocínio foi interrogado sobre como o CRA/RS se posiciona frente ao fato de não ser obrigatório às pequenas empresas serem administradas por Administradores. A presidente expressa que depende o tamanho da empresa e da área, porque conforme a Lei do Administrador, “se a pequena empresa ou microempresa for da área de Administração ela tem que ser registrada no nosso conselho, independente do tamanho”. Por exemplo: “uma empresa de consultoria na gestão de pessoas tem que ser registrada aqui, independente do tamanho que ela tem”.

Cláudia, então, descreve todo processo e posicionamento do CRA/RS da seguinte forma:

se a empresa não tá registrada e atua numa área que é da Administração, aí a gente vai e faz todo um processo de fiscalização nessa empresa, então faz autuação, tem todo um procedimento pra fazer. Agora, se não é da área de Administração não tem como fazer isso, porque é como o caso que te falei, é uma lavanderia, não é uma empresa da área, uma microempresa da área. Então, caberia lá ter um Administrador pra fazer a gestão, mas aí poderia ser um assessoramento, alguma coisa assim. Então, numa empresa que é da área de Administração, sim, a gente exige isso, aí ela passa por um processo fiscalizatório.

Ao indagar se os Administradores no Rio Grande do Sul estão sendo formados para administrar PMEs e pequenas empresas familiares, a presidente sustenta que algo mudou nos currículos de Administração e, “sim, eles são preparados” a partir do momento que trabalhasse conteúdos de empreendedorismo, gestão de negócios, gestão de pequena e microempresa. “[...] Muitos cursos tem como disciplina optativa ‘gestão de pequenas empresas e familiares’”. Mais do que isso, os alunos de Administração têm a preparação para administrar qualquer organização, pois, na verdade a gestão dessa empresa é, no geral, como das outras, “mas com as suas especificidades” e as IESs “se preocupam em trabalhar essas especificidades” para eles saberem, por exemplo, que ao fazer o planejamento estratégico numa empresa familiar tem que ter alguns cuidados. Desta forma, o ensino está sendo personalizado e, “cada vez mais, ele tem sido preparado, até porque também é uma realidade que, como muitas empresas familiares são da segunda ou terceira geração”, os filhos, os sucessores entrem em instituições de ensino superior para se preparar e conduzir o negócio da família.

Leone (1999) defende a necessidade de observar através de um enfoque diferenciado a gestão das PMEs pelo fato de que estas detêm características próprias que as distinguem das de grande porte, sendo denominadas “especificidades”.

A presidente do CRA/RS, ao ser questionada sobre as particularidades que envolvem as empresas familiares, como o Administrador não fazer parte da família proprietária, afirma que este não é um obstáculo para a sua contratação e atenta para as dificuldades que este profissional vai enfrentar no desenvolvimento do seu trabalho. Por isso o curso de Administração deve preparar o profissional com habilidades e competências que contemplem a gestão de conflitos familiares e a compreensão da dinâmica da família na empresa. Segundo a entrevistada, muitas vezes acontece da pessoa estar discutindo um problema de casa no ambiente de trabalho e isso torna-se um desafio maior à gestão de excelência. Então, nas empresas familiares, o Administrador até “consegue ser contratado, mas depois tem que gerenciar muito bem a questão de relacionamento, de saber como desenvolver o seu trabalho”.

Tal compreensão das particularidades que envolvem a Administração da empresa familiar encontra respaldo na literatura gerencial. Bernhoeft e Gallo (2003) chamam atenção para o cuidado necessário que é preciso ter ao pensar em iniciar o processo de profissionalização da gestão da empresa familiar, em especial num esforço para conciliar a instrução acadêmica e a experiência do profissional com o conhecimento empírico do empresário, em especial com relação ao mercado e as especificações técnicas do produto e do negócio. Por isso reitera-se para as características básicas que devem contemplar a formação do perfil do profissional para torná-lo apto ao mercado de trabalho.

Para a presidente do CRA/RS, a primeira característica do Administrador, que cursou quatro ou cinco anos de faculdade, é ser alguém diferenciado pelas suas competências. Afirma que ele precisa ter:

uma atitude muito diferenciada de ser empreendedor, de ser criativo e, principalmente, uma coisa que se cobra muito hoje, ser comprometido e trabalhar com ética profissional. Então, acho que ter um profissional ético, um profissional que consegue trabalhar a gestão de equipes, porque, o Administrador, ele articula tudo isso; ele é um articulador desse processo.

Diante do exposto constata-se que as universidades precisam formar profissionais com conteúdo teórico e prático, de forma que o currículo proporcione ao estudante uma formação completa, para “ter sempre associado teoria e prática”, ou seja, um profissional que consegue, desde o início do curso, fazer um estágio e “ir se inserindo no trabalho”. É isso que proporciona conhecimentos empíricos “que a sala de aula, às vezes, não vai conseguir passar” ao estudante, afirma a entrevistada.

Clark (2003) sugere o estágio como melhoria para a formação dos estudantes de Administração, cuja visão é compartilhada por Gault, Redington e Schlanger (2000). Ambos concordam que o estágio deve proporcionar sucesso desde o início da carreira profissional e

facilitar a conquista do primeiro emprego, em função do preparo e segurança que o egresso demonstrará na fase de recrutamento e seleção.

No entendimento do CRA/RS, o perfil empreendedor é uma atitude diferenciada, mas o importante é que as empresas consigam avaliar as duas características, pois, ainda hoje, “muitas empresas contratam e selecionam mais por atitude do que por técnica, porque técnico é mais fácil desenvolver”. Por isso deve-se procurar sempre pensar assim: “que seja a pessoa mais competente, que as empresas consigam avaliar essa competência do Administrador, como um diferencial para o seu negócio, como alguém que não vai entrar lá só pra ter um cargo, mas vai ser uma pessoa diferente no seu negócio”, afirma Cláudia.

Vários autores enfatizam as características do Administrador para a atualidade, quais sejam: responsável, com visão estratégica, levando valor econômico para a empresa (FLEURY, 2002), voltado para a mudança (AKTOUF, 2005), capaz de mesclar conhecimentos práticos e teóricos (ALCADIPANI, 2011), com a coerência de um ser pensante, questionador e participativo (LISBOA; ESPIGÃO; SILVA (2003). Valores confirmados quando, ao ser questionada sobre o que é necessário para ser considerado pelos empresários um “**bom Administrador**”, é respondido que, de uma forma geral os empresários querem é resultado, então, o profissional “pode ser dez em tudo”, mas se a “atividade não estiver dando, no final, **resultado**, nossa avaliação não vai ser boa”. A primeira avaliação de resultado é a análise financeira, “é onde pega no primeiro momento, depois, bom relacionamento, visão do negócio, uma visão macro, as questões éticas, a responsabilidade, o comprometimento”, tudo isso, mas a primeira coisa “é o resultado”.

Em busca de apresentar um perfil ideal do profissional Administrador, para que os empresários das pequenas empresas reconheçam a necessidade de contratá-los, Cláudia aponta a pró-atividade e a demonstração por ações de que “você vai fazer a diferença no negócio, trazer resultados, gerar criatividade e inovação”. É isso que proporciona um diferencial ao profissional bem formado e não uma obrigação legal. O “empresário quer sempre e vai reconhecer cada vez mais, porque ele vai olhar e vai dizer assim: - é o Administrador quem deve fazer essa atividade, pois eu não estou dando conta disso!”.

Então, como fazer a diferença no mercado de trabalho? Diante deste questionamento, Cláudia afirma que, para fazer a diferença, é necessário **conhecimento técnico, atitude, comprometimento**. Também é o **comportamento ético**; é um conjunto. “Não é uma única coisa dizer: - Ah, eu sou formado! Ser formado muita gente é, mas o [...] que tu tem que agregar realmente pra essa empresa, que vai ser um diferencial?”.

A resposta vem de encontro ao que defende Oliveira (1999), quando diz que as empresas estão valorizando o funcionário criativo, flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças e, ao pensamento de Echeveste et al. (1999), ao considerar os três blocos de atributos requeridos pelas empresas quando da contratação dos Administradores: **atitudes e valores, habilidades e competências e conhecimentos.**

4.3 PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS

A seguir apresentam-se os conteúdos obtidos dos empresários a respeito do profissional Administrador na gestão das pequenas empresas familiares. Inicialmente apresenta-se o perfil dos respondentes e, na sequência, a visão do empresário sobre o tema questionado.

4.3.1 Perfil dos respondentes

Os 29 respondentes são gestores de pequenas empresas familiares, localizadas nas regiões Coredes Serra e Produção, e estão na faixa etária entre 22 e 63 anos, representando uma diversidade geracional. A maioria é do gênero masculino (21) e casado (22), o que pressupõe respondentes maduros e com estabilidade familiar.

Questionados se costumam ler jornais, 22 responderam que sim. Dentre os gestores que tem o costume de ler, a grande maioria faz a leitura de jornais regionais (Correio Livre, Jornal Hoje, Informe Regional, Jornal de Marau) ou estaduais (Correio do Povo, Jornal Pioneiro, Zero Hora e Jornal do Comércio); alguns leem jornais nacionais (Folha de São Paulo e Valor Econômico).

Quanto ao grau de instrução, doze respondentes tem curso superior completo, sete tem curso superior incompleto e dois são especialistas. Dentre os 14 graduados, quatro são formados em Ciências Contábeis, três são formados em Administração, dois tem o curso de Farmácia. Os demais são formados em Medicina Veterinária, Direito, Economia, Jornalismo e Assistência Social. Esses dados de formação profissional revelam empresários com um grau instrucional mais qualificado do que aqueles encontrados nas pesquisas realizadas no século XX (GRZYBOVSKI; TEDESCO 2002).

Como consta no Quadro 7, a formação profissional dos empresários nem sempre está coerente com o ramo de atividade das empresas ou segmento de atuação.

Ramo de atividade	Qtde	Segmento de atuação	Qtde
Agroindústria	2	Indústria	9
Agropecuária	3	Comércio	7
Alimentício	3	Comércio e serviços	7
Automotivo	4	Serviços	3
Comunicação	1	Agropecuária/Comércio/Serviços	2
Confecções	4	Agropecuária	1
Construção	1		
Eletro/Eletrônico	1		
Farmácia	2		
Imóveis	2		
Informática	2		
Metalúrgica	2		
Móveis	1		
Supermercado	1		

Quadro 7: Ramo de atividade e segmento de atuação das empresas

Fonte: Dados da pesquisa (Setembro, 2014)

Quanto à idade das empresas, os dados revelam que três delas foram fundadas na década de 1970, quando vigorou o regime militar no país, e sete foram fundadas em década de 1980, quando o país e toda América Latina estavam imersas numa crise econômica sem precedentes. Na década de 1990 constam 10 empresas criadas, um momento importante da economia brasileira, em razão da abertura econômica promovida pelo Governo Collor e que reconfigurou a gestão das empresas, as quais foram expostas à competição internacional. No século XXI foram criadas nove das empresas, sendo três na década 2000 e seis na década 2010.

Destas empresas, treze empresários foram seus fundadores, os quais podem ser caracterizados como empreendedores, na perspectiva clássica do empreendedorismo. No entanto, onze empresas foram fundadas pelos pais dos atuais gestores, quatro foram fundadas com a participação de familiares (pai, mãe e irmãos) e um gestor comprou a empresa já consolidada, revelando-se um empresário investidor.

4.3.2 O Administrador na visão do empresário

Na percepção dos empresários, um “bom Administrador” de pequenas empresas deveria ter muito **conhecimento** (da gestão de negócios, do funcionamento da empresa, do ramo de atividade, conhecimento dos controles de produção, financeiro e vendas e conhecimento do mercado), como ilustram os extratos das suas falas:

Uma pessoa ética, responsável, de extrema confiança, de boa comunicação e com conhecimento amplo da gestão dos negócios. Facilitador das atividades para com os demais que fazem parte da administração e serviços (produção e venda). Ser leal com ele próprio, com seus colaboradores e clientes (E1).

Todo administrador tem que conhecer todo o funcionamento da empresa em que trabalha para poder fazer as melhorias necessárias para um bom crescimento da mesma (E4).

Um dos respondentes destaca que “a pequena empresa necessita atuar dentro de **seus limites, mas com filosofia de porte maior. Um desafio!**” (E2). Os discursos dos empresários encontram-se alinhados ao pensamento de Aktouf (2005), para quem o Administrador deverá incorporar, por meio de sua cultura geral, experiência e intuição, diferentes conhecimentos, tanto sobre Administração em geral como em campos específicos das ciências humanas. Para garantir o sucesso competitivo das organizações o mercado deve ofertar Administradores com novos conhecimentos, porém, não basta o acúmulo de conhecimentos (aprendizagem organizacional), mas sim o descarte da instrução obsoleta (desaprendizagem organizacional) (MÜLLER et al., 2012).

Outras características que os empresários esperam do Administrador são a visão e percepção do mercado e/ou negócio, liderança, inovação, experiência, dinamismo, ética, lealdade, como destacam os empresários:

Acima de tudo com visão, percepção de movimentação do segmento no mercado. A pequena empresa necessita atuar dentro de seus limites, mas com filosofia de porte maior. Um desafio (E2).

Deveria ser um profissional com visão ampla e atenta para todos os setores da empresa, uma vez que pequenas empresas normalmente não possuem setores diferenciados, mas sim um conjunto de pessoas trabalhando em prol da empresa. Deve conhecer todos os setores da empresa e saber lidar facilmente com eventuais mudanças, problemas, agindo rapidamente, estar sempre informado (E12).

Deveria saber adequar-se ao ramo de atuação, ter dinamismo e principalmente ser um expert sobre o produto que está fornecendo ao seu cliente (E22).

Deveria ter algumas particularidades no conhecimento porque a empresa familiar é diferente das outras empresas, por exemplo, saber administrar as finanças que considero a parte mais sensível (E28).

Percebe-se que as empresas estão valorizando, da forma que acentua Oliveira (1999), o funcionário criativo, flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças, que além do

conhecimento técnico use também as habilidades adquiridos durante toda a sua vida. Além do mais, de acordo com Lisboa; Espigão; Silva (2003), atualmente existe a necessidade de formar profissionais cada vez mais preparados para atuarem em um mercado que “exige novas competências e, ao mesmo tempo, manter a coerência de formação de um ser pensante, questionador e participativo do ambiente e do seu tempo”.

Ao serem questionados sobre a diferença de um Administrador formado de outro profissional que está atuando em empresas como gestor, a maioria (24) dos respondentes reconhecem a diferença e destacam o conhecimento e a visão como o grande diferencial, como pode-se observar nas citações apresentadas a seguir:

Entendo que administrar é uma coisa nata, própria da pessoa, está na alma, no coração e a formação acadêmica é um complemento necessário, indispensável para o bom desempenho das obrigações do Administrador. Entendo que havendo o feeling do Administrador este, deve buscar necessariamente o conhecimento e a qualificação necessária para saber como administrar. Pode-se ser um bom Administrador sem a faculdade, mas para ser um ótimo Administrador, necessariamente tem que ter o conhecimento e a qualificação (E1).

Um administrador formado tem mais visão em trabalhar em grupo, consegue enxergar os problemas de maneira diferente e juntamente com o grupo busca resolvê-lo (E16).

O formado possui visão do todo mais clara e planeja seu crescimento gradativamente, sabe planejar-se financeiramente, reconhece a importância de um profissional formado para a Gestão das empresas (E29).

Nesta perspectiva, os gestores esperam que o profissional Administrador tenha um perfil participativo, utilizando a informação como principal insumo de seu trabalho, agregando valor social para o indivíduo e valor econômico para as empresas (FLEURY, 2002) e que transformem a informação em benefício para o cliente ou para a sociedade (VILLELA; NASCIMENTO, 2003).

Um dos gestores dos quais afirma que consegue reconhecer a diferença de um Administrador formado em Administração de outro, pontua que “no passado era mais nítido” e reitera que atualmente tem a **“impressão que os estudantes recém-formados têm o conhecimento vago, não tem a noção exata do mercado atual”**. Esta percepção sintetiza o discurso de Alcadipani (2011), de que as IESs brasileiras pasteurizam o ensino de administração, esvaziamento a reflexão crítica da realidade empresarial, restringem os espaços de liberdade acadêmica e ensinam aquilo que supostamente funciona.

Entre os respondentes que disseram não reconhecer a diferença entre um profissional e outro, a maioria afirma que, mais importante é ter a vocação, acreditando que um Administrador já nasce com o dom de administrar, como acreditava-se antes dos ensinamentos de Fayol (1994). Sim, há profissionais autodidatas e empreendedores que fazem

um negócio prosperar com base no empirismo em gestão. Nos extratos apresentados a seguir, os empresários 7, 9 e 22 deixam esse olhar evidenciado:

Doutores = 0 e Analfabetos = 10. Tem que se investir na vocação de cada pessoa (E7).

Porque todos nós já nascemos um pouco administradores, pois temos uma vida inteira para administrar (E9).

Porque existem administradores muito bons e muito informados sem terem nenhuma formação (E22).

O conceito dos respondentes é recíproco ao que defende Alcadipani (2011), ao declarar que a inserção da lógica gerencial no meio educacional acaba impondo aquilo que “supostamente funciona” no mundo das empresas e que as universidades têm como função criar e difundir conhecimento, mas que, este trabalho possui especificidades e complicações.

Na prática, o que se pode observar é que os gestores que não percebem a diferença do profissional Administrador se enquadram numa faixa etária entre 43 e 56 anos e nenhum possui formação superior. Este pode ser um constructo do que indica o autor Ricca (1998), ao afirmar que nos anos 90, a inflação cooperava para ocultar erros de Administração, porém, com o crescimento da globalização e o aumento da exigência por produtos e serviços com qualidade superior e a lucratividade cada vez menor, as empresas que não se profissionalizarem estão fadadas ao fracasso.

Dando sequência ao estudo, explorou-se junto aos respondentes qual o resultado eles esperariam para a empresa, se fossem contratar um Administrador profissional hoje. Dentre os 29 participantes, 14 disseram que esperam resultados financeiros, seguido de planejamento e visão de mercado e do negócio. Alguns discursos são transcritos a seguir:

Sem sombra de dúvidas, tudo aquilo que está no meu planejamento, aonde quero chegar, as metas a serem cumpridas, fazendo da Empresa como se dele fosse. Para isso, deve ser competente, ético e de plenos conhecimentos da Empresa e de conhecimentos gerais do mercado de atuação e bem informado da economia [...]. Que trabalhe com metas e planejamentos (E1).

Em primeiro lugar a parte financeira da empresa atingindo metas e aumentando meu lucro, e depois o melhoramento da empresa como um todo com melhoras em todos os setores (E4).

O administrador deve adequar a empresa e estabelecer por meio de planejamento quais as metas prioritárias relacionadas a missão e visão da organização para que sejam repassadas a equipe, bem como decisões para atingir objetivos, na busca por recursos, eficácia e eficiência (E9).

Resultados financeiros positivos, ajudar a aumentar as vendas e a diminuir os custos (E18).

Que fizesse a empresa ter mais faturamento pelo aumento de vendas e diminuição de custos (E19).

Saber liderar pessoas, ter um bom planejamento, ter capacidade de resolver problemas e responsabilidade (E20).

As opiniões apresentadas anteriormente estão em consonância à posição de Cláudia, Presidente do CRA/RS, quando esta sustenta que as empresas esperam resultados e que o profissional Administrador deve agregar resultados e, para tanto, é necessário **conhecimento técnico, atitude e comprometimento**.

E, quanto à gestão da pequena empresa familiar, a maioria (19) concorda que o profissional precisa ter uma formação específica, que precisa, dentre outras competências, o conhecimento e as habilidades para administrar conflitos.

Com certeza, pois aí está a diferença da Empresa Familiar de sucesso e, a Empresa Familiar com dias contados. A Empresa não se adapta aos familiares e sim os familiares é que tem a obrigação de saber administrar e, ou não sabendo, no mínimo, saber buscar fora da família as pessoas certas para conduzirem a Empresa. Não basta ser dono, tem saber administrar. Neste caso, entendo que, não pode se confundir os proprietários com os administradores, sempre tem que ter a figura do Administrador competente (E1).

Ser flexível, entender e adequar de forma correta a estrutura familiar da empresa, ter um bom conhecimento sobre leis, marketing, contabilidade, logística, este último muito importante, pois influencia significativamente no valor final do produto (E12).

Sim, deveria conhecer bem a realidade das pequenas empresas e entender de comportamento já que vai lidar com pessoas de família, que tem características diferentes de outras empresas (E19).

Seria bom sim. A faculdade deveria ter algumas disciplinas específicas para pequenas empresas e para empresas familiares. Seria bom que o administrador tivesse o perfil para conduzir as pessoas para que cada um trabalhasse no que melhor sabe fazer (E28).

A pequena empresa deve ser observada por um prisma distinto por ser diferente das empresas de grande porte e deter especificidades (LEONE, 1999), precisando, portanto, de processos gerenciais condizentes, já que existem aspectos típicos na Administração das pequenas empresas (LONGENECKER et al., 1998), em particular, por envolver uma mistura de valores, por vezes antagônicos, que podem gerar confusões nos limites família versus negócios, por isso, estas organizações precisam de profissionais qualificados para trabalhar com motivação, reduzir custos dos sistemas de controle, ter conhecimento específico sobre a empresa, os membros da família e ter foco no longo prazo (LONGENECKER et al., 1998).

Todavia, entre aqueles dez gestores que entendem não ser necessário nenhuma formação diferenciada para gerenciar empresas familiares, justificam que o importante é a competência em gestão (E4) e isso decorre de ser “um bom Administrador” (E20), “profissional acima de tudo (E29), “saber se adaptar com o sistema que a empresa utiliza de gerenciar e aos poucos realizar melhorias nos pontos em que identificar falhas” (E25).

O E17, ao apresentar uma justificativa para o seu posicionamento sobre o tema, revela total desconhecimento dos campos de atuação do Administrador. Diz ele:

Creio que não. Em nossa empresa o nosso maior problema não é a administração, temos mais dificuldade em conseguir quem produza os produtos que necessitamos do que administrar as vendas, compras, financeiro, pois temos vendas, temos mercado, mas muitas vezes não temos o produto, pois é difícil achar pessoas dispostas a produzir produtos ecológicos.

O referido empresário, cuja formação é em Ciências Contábeis, tem preocupação centrada em indicadores quantitativos da gestão, evidenciado ao citar vendas, compras e financeiro. No entanto, diferentemente do Contador, o Administrador faz, além destas atividades específicas, a gestão da **produção e a definição de estratégias** logísticas, de marketing, de gestão de pessoas, dentre outros.

Por fim, sendo empresa, a familiar opera como um negócio competitivo qualquer. Portanto, deve-se observar as boas práticas de gestão, pois, ao contrário, a displicência pode atrapalhar o bom andamento da organização (LONGENECKER et al., 1998). É crucial que os gestores entendam a relevância com que as empresas familiares contribuem no processo de transformação do país seja na economia, política e no aspecto social (BERNHOEFT, 1989). Há que se reconhecer que o gestor precisa evoluir continuamente para ter êxito em sua organização (MORIN, 1988).

Da mesma forma que os Administradores devem ser formados para atuar como “verdadeiros agentes de mudança” (AKTOUF, 2005), as instituições de ensino deveriam se preocupar menos com os ganhos e mais com o aperfeiçoamento (CALBINO et al, 2009), proporcionando um ensino mais condizente com a realidade do mercado atual, fatores que, combinados proporcionariam mais confiança aos pequenos empresários na hora da contratação.

4.3.3 O grau de importância do Administrador na pequena empresa familiar

A etapa seguinte deste estudo apresentou aos gestores quinze questões assertivas sobre o grau de importância atribuído a presença do Administrador na gestão das pequenas empresas familiares, considerando como Administrador o profissional formado no curso de Administração. Como opções de resposta foram apresentadas cinco alternativas, das quais selecionava-se uma, numa escala de 1 a 5 para o nível de intensidade “Nunca ou Sempre”.

Quando questionados sobre o papel do empresário na gestão da pequena empresa familiar, 10 empresários concordam que apenas “às vezes” ele deve fazer todas as atividades. De acordo com o apresentado na Figura 3, oito deles consideram que o gestor nunca deveria ser o único responsável por todas as atividades. Chama atenção o fato de que, entre os dez que

responderam às vezes ser necessário, oito estão na faixa etária acima de 40 anos e, destes, nenhum possui formação superior.

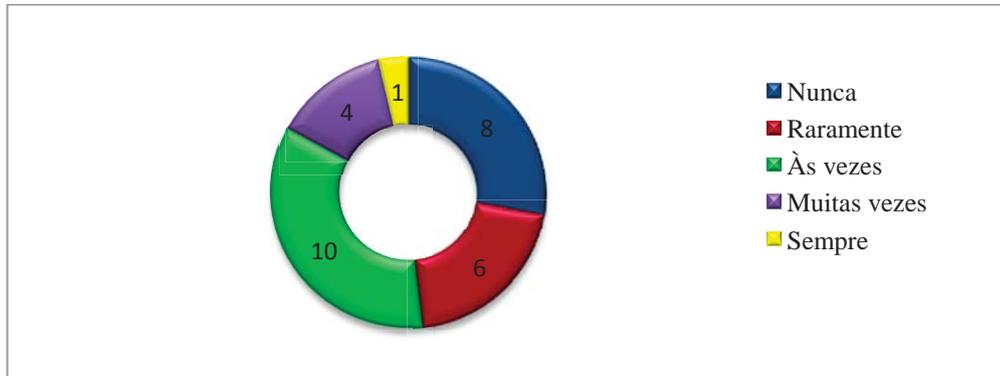


Figura 3: O dono é quem deve fazer tudo

Fonte: Dados da pesquisa

Ao ser questionados sobre o que é mais importante, se produzir ou administrar, a maioria dos empresários afirma que nunca (11) ou raramente (4) a produção é mais importante, mas, sete deles reconhece que às vezes é necessário entender mais do processo produtivo do que saber administrar.

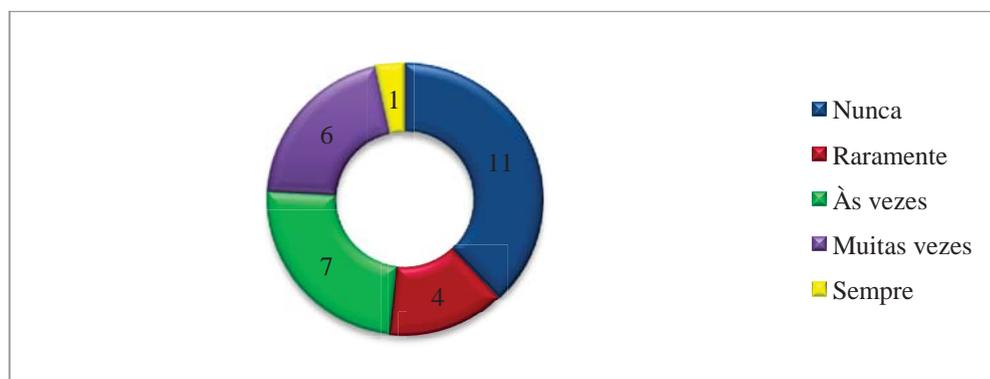


Figura 4: Saber fazer o produto é mais importante

Fonte: Dados da pesquisa

A questão seguinte teve o intento de saber se, no pequeno negócio, o gestor considera ou não essencial usar ferramentas de gestão (*software*, por exemplo) que permitam visualizar todos os processos e definir estratégias de atuação no mercado.

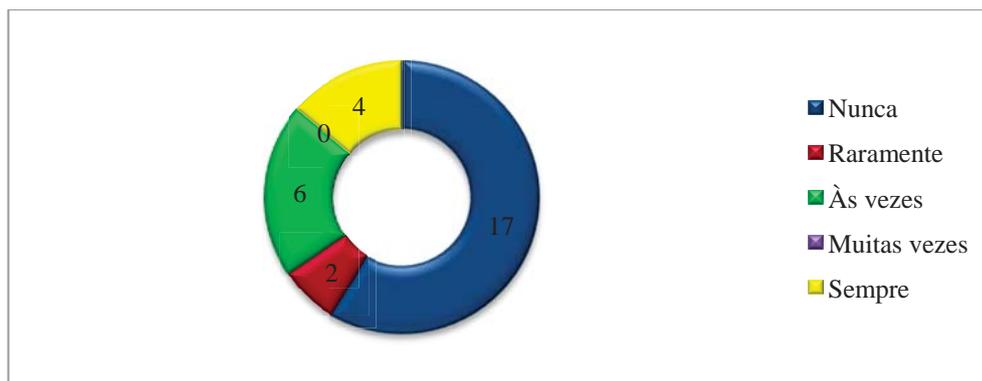


Figura 5: Ferramentas de Gestão

Fonte: Dados da pesquisa

Mais da metade dos gestores (17) se diz favorável ao uso de estratégias e tecnologias, o que demonstra uma preocupação com os controles e com o futuro do empreendimento, como reconhece o empresário E26 quando abordado sobre o resultado que esperaria se fosse contratar um Administrador: “esperaria que a empresa desse mais resultado e que o Administrador usasse as ferramentas de gestão para implantar melhorias no dia a dia”. Questionados se a sua empresa teria condições de contratar um Administrador como funcionário mensalista, a maioria (13) responde que muitas vezes poderia, enquanto outros nove dizem que às vezes, conforme apresentado na figura 6:

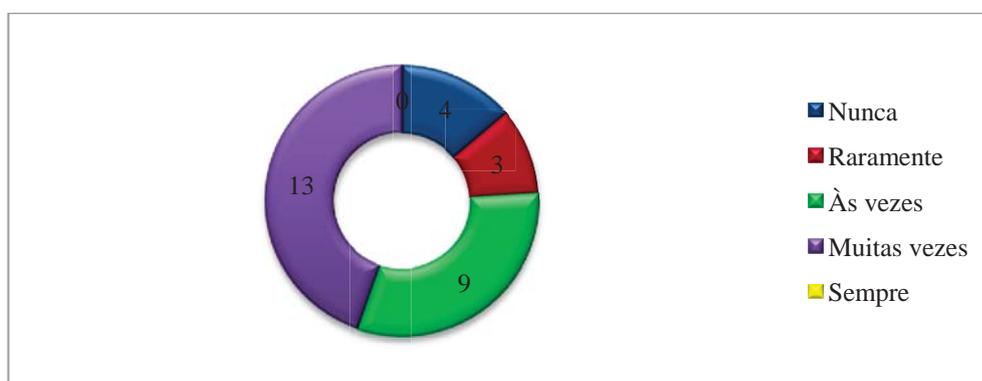


Figura 6 Contratar Administrador como mensalista

Fonte: Dados da pesquisa

Nenhum dos questionados afirmou sempre ser possível a contratação de um profissional para administrar a sua empresa, resposta que revalida a afirmação da Presidente do CRA/RS, ao mencionar que é incompatível o pequeno empresário conseguir pagar um profissional que fique na empresa o tempo todo, em função do tamanho do empreendimento.

Com relação à contratação de um Administrador não familiar implicar nas relações empresa/família, 12 respondentes afirmam que às vezes, sim, é um entrave. Observa-se os resultados na Figura 7.

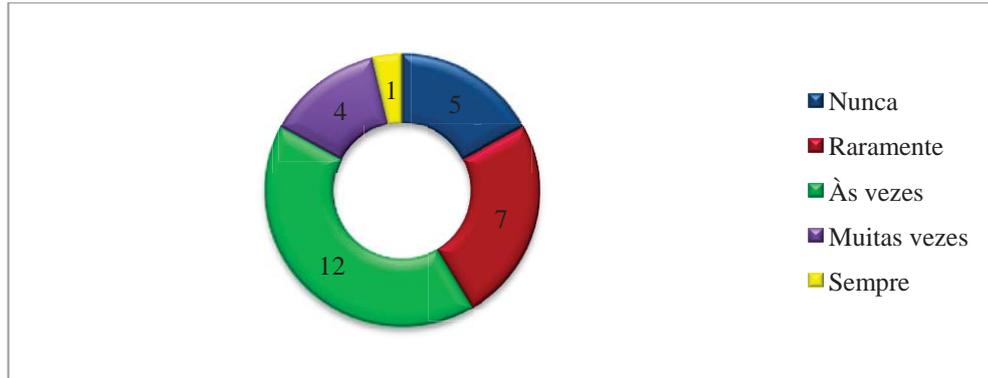


Figura 7: Administrador não familiar causaria obstáculos

Fonte: Dados da pesquisa

Lodi (1998) lembra que a profissionalização da gestão na empresa familiar não é um assunto fácil de discutir, pois alguns membros da família podem não ter capacidade de administrar o negócio. Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que não necessariamente seja necessário substituir membros da família por profissionais do mercado, seja pelos títulos acadêmicos ou experiência profissional. É preciso que eles tenham conhecimento do negócio, para evitar a ocorrência de erros. A presidente do CRA/RS argumenta que a contratação não chega a ser um obstáculo, mas pode ter algumas dificuldades no processo de desenvolvimento, por isso, precisa ter habilidades com o grupo familiar, pois é um desafio maior conseguir negociar se o Administrador não é da família.

Com vistas a entender se os gestores das pequenas empresas familiares consideram importante que o Administrador seja competente a ponto de identificar problemas, formular e implantar soluções específicas para a pequena empresa, as respostas apontam para os resultados apresentados na figura 8.

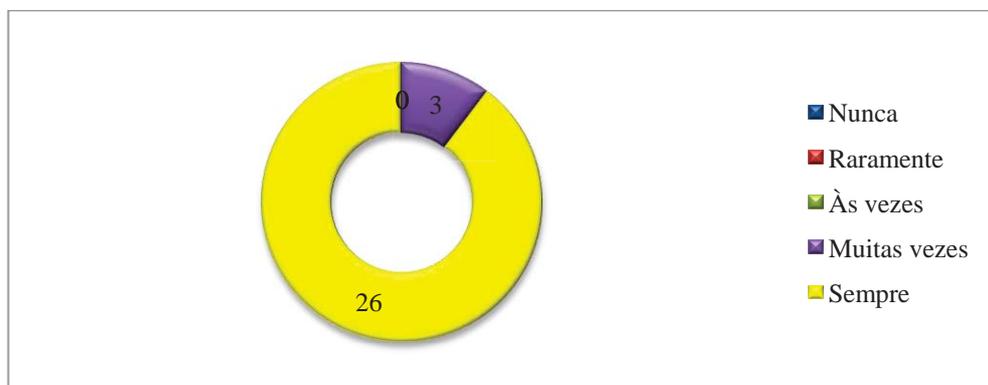


Figura 8: Competência requerida do profissional Administrador

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes, em sua grande maioria (26), consideram que **sempre** é importante que o Administrador tenha habilidades em relação a detectar as deficiências e encontrar resoluções adequadas para a pequena empresa. De acordo com Fleury (2002), a noção de competência aparece associada a verbos e expressões, tais como: “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica”. Da mesma forma, **a competência para a identificação de problemas, formulação e implantação de soluções**, é apontada como uma das principais características percebidas pelos empresários/empregadores nos Administradores, no resultado da Pesquisa Nacional “Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador”, realizada em 2011 pelo CFA.

A respeito da contratação de um Administrador para assessorar os negócios, os empresários afirmam que tem interesse em fazê-lo, mas tomariam alguns cuidados no processo de seleção deste profissional. Na Figura 9 são apresentadas as respostas dos empresários com relação à contratação de assessoria Administrador para o seu negócio:

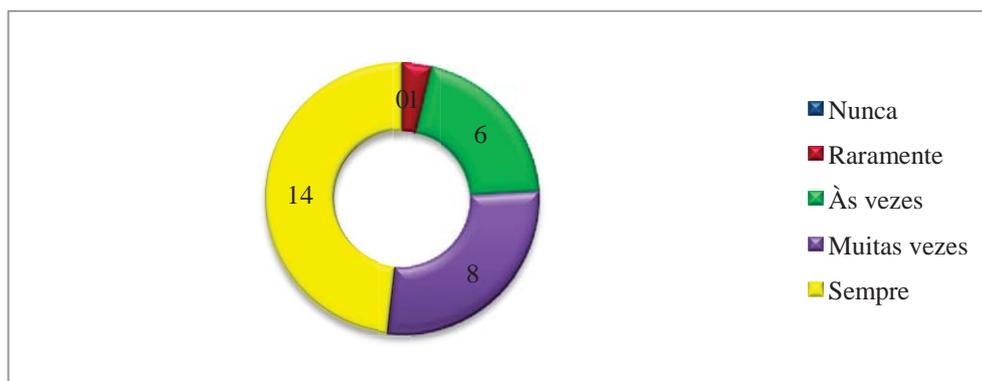


Figura 9: Contratação de assessoria Administrativa
Fonte: Dados da pesquisa

Alguns empresários destacaram que a contratação do assessor só seria efetivada se o mesmo demonstrasse ter visão ampla, conhecimentos específicos nas áreas de vendas, marketing, finanças e gestão de pessoas. Com menor incidência aparecem as áreas de informática, transportes e produção. Porém, todos eles concordam que a decisão pela contratação ou não, dependeria da análise do perfil do profissional em relação aos aspectos financeiros.

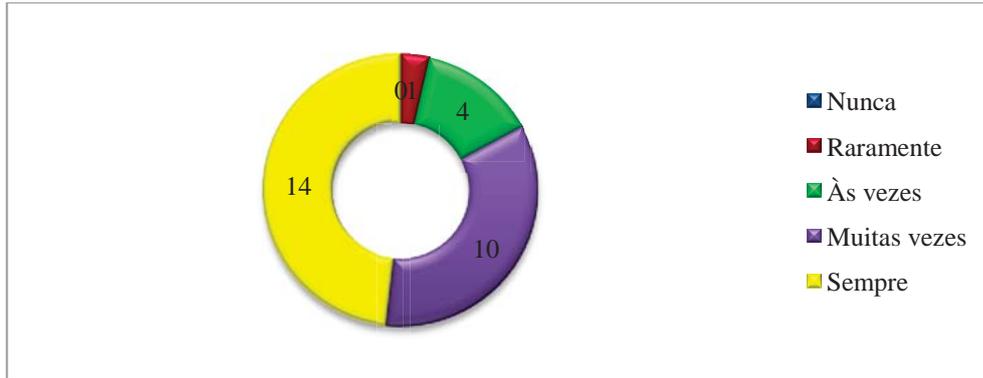


Figura 10: Administrador que traz resultados

Fonte: Dados da pesquisa

Ao contratar um profissional Administrador na pequena empresa, os resultados financeiros são aparentes é o que afirma a maioria (14) dos questionados, enquanto outro grupo (10) admite que isso acontece muitas vezes. A contratação deste profissional está atrelada ao retorno financeiro, conforme afirma a presidente do Conselho de Administração ao declarar que, para ser considerado pelos empresários um **“bom Administrador”**, o profissional precisa mostrar resultados para a empresa.

Após constatar, através da fundamentação teórica deste estudo, que existe um *gap* entre a formação dos Administradores e o que o mercado exige atualmente, foi solicitado aos gestores que respondessem se consideram que os Administradores formados pelas universidades deveriam ser melhores e se carecem de mais disciplinas práticas, bem como, que precisem comprovar experiência na Administração de uma empresa antes de receber o diploma, como os médicos, por exemplo, que tem que fazer residência médica no curso de medicina.

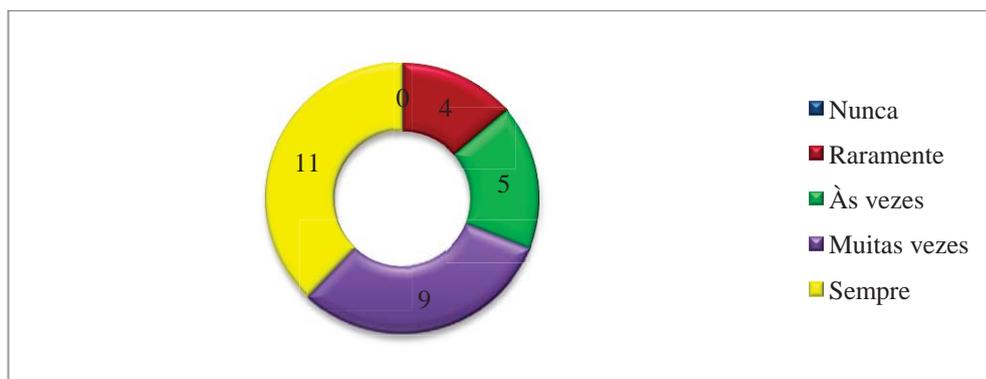


Figura 11: Administradores mais preparados

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 29 gestores que fazem parte deste estudo, onze afirmam a necessidade do melhor preparo dos formados em Administração e nove respondentes sustentam que muitas vezes é essencial. Seguindo o raciocínio de Aktouf (2005), o ensino deveria ser voltado mais para a mudança do que para a reprodução, pois na busca por mudança, tanto as escolas como as organizações ainda são muito conformistas, muito conservadoras e a Administração é uma disciplina híbrida, uma vez que intercala conhecimentos teóricos com as práticas, que dão uma finalidade social e econômica à aplicação das teorias.

Com vistas a um melhor entendimento sobre esta percepção foi questionado se a graduação, por si só, é suficiente para Administrar a pequena empresa de forma eficaz.

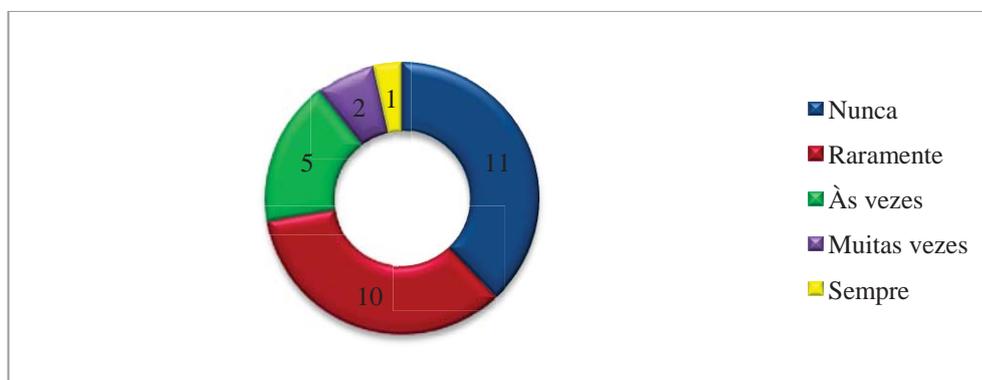


Figura 12: Formação e experiências

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos gestores, 21 deles, apontou que sempre ou muitas vezes (onze e dez, respectivamente) a graduação sem a experiência não é suficiente para conduzir uma empresa de forma eficaz, indo de encontro ao que afirma Clark (2003) quando sugere o estágio como melhoria para a formação dos Administradores, o que, segundo Gault, Redington e Schlanger (2000) facilita o início da carreira profissional e prepara melhor em termos de competências, facilitando o acesso ao mercado de trabalho, bem como, é o que considera a presidente do CRA/RS, ao confirmar que no curso de Administração, é muito importante ter sempre associado teoria e prática, fazendo um estagio desde o início do curso e ir se inserindo no mercado trabalho, pois isso proporciona conhecimentos que a sala de aula, nem sempre consegue passar aos alunos.

Após abordar preparação, teoria e prática, parte-se para a ética do Administrador.

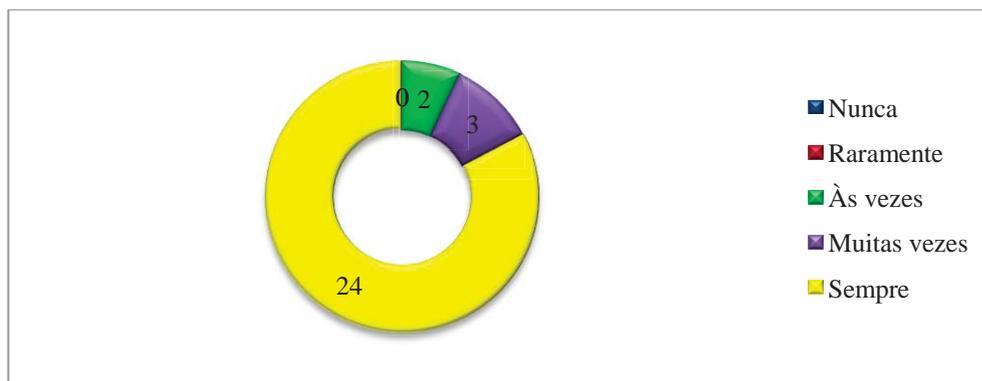


Figura 13: Ética e comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa

Este é um ponto muito valorizado pelos gestores. Dentre os participantes deste estudo, 24 consideram prudente questões como comprometimento e ética. De acordo com Paiva (1998), “a qualificação real, o saber fazer, o saber comportar-se de acordo com as situações diversas, o saber mostrar adequadamente a capacidade de acionar conhecimentos e virtudes, tornou-se mais importante que a qualificação formal”. E, conforme dados da Pesquisa Nacional “Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador”, realizada em 2011 pelo CFA, outra entre as principais características percebidas pelos empresários/empregadores nos Administradores é ter **atitudes desejáveis que compreende o comprometimento, o comportamento ético e o profissionalismo**. Outras características resultantes da pesquisa realizada pelo CFA em 2011 foram, além de ter o conhecimento específico para a Administração estratégica, também entender da área de finanças/orçamentária e saber como **motivar pessoas e/ou equipes**, e ter habilidades quanto ao relacionamento interpessoal, à visão do todo e ao seu **preparo para a liderança**. E este foi o assunto seguinte.

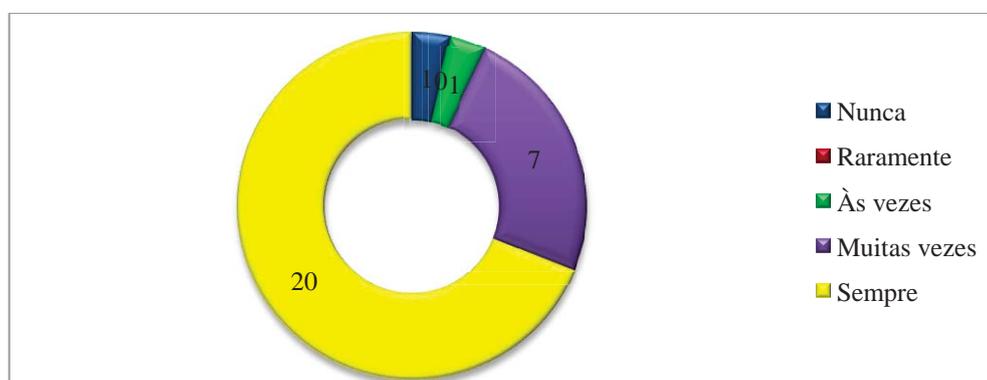


Figura 14: Habilidades técnicas e humanas

Fonte: Dados da pesquisa

Os empresários apontam como necessário para o Administrador ser completo, ter, além das habilidades técnicas, também o conhecimento sobre a formação de pessoas, liderança e motivação das equipes de trabalho. Dos 29 participantes, 20 consideram que sempre precisa e outros sete citam muitas vezes como resposta.

Ao se formar, o Administrador deve saber aplicar o que aprendeu na faculdade, buscando soluções e alternativas criativas na tomada de decisões gerenciais e tolerando as pressões do dia a dia. As respostas estão expostas na figura 16:

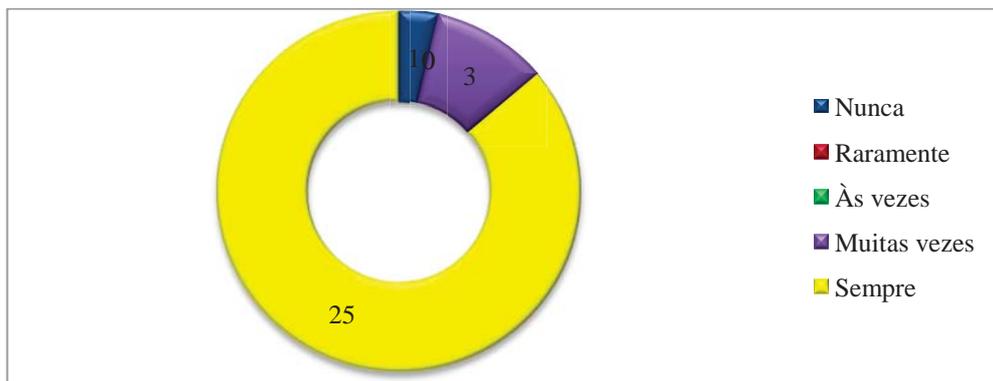


Figura 16: Administrador preparado

Fonte: Dados da pesquisa

Esta afirmativa é validada por 25 gestores, da mesma forma que indica Paiva (1998), ao afirmar que é mais importante “a qualificação real, o saber fazer, o saber comportar-se de acordo com as situações diversas, o saber mostrar adequadamente a capacidade de acionar conhecimentos e virtudes”, do que a qualificação formal. Através da figura 16 percebe-se que, as habilidades lógicas e analíticas também tem relativa importância, porém, em número menor (19).

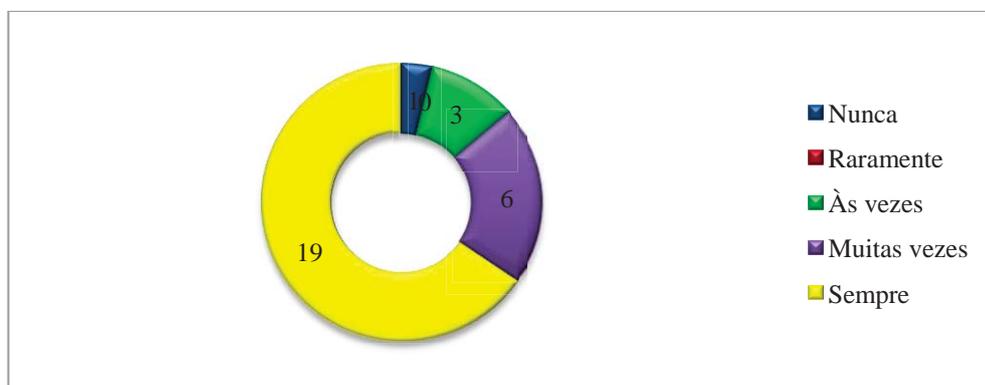


Figura 16: Percepções analíticas

Fonte: Dados da pesquisa

Raciocínio lógico e conhecimento dos métodos de produção são características que sempre são importantes na concepção da maior parte dos entrevistados (19), seguido por um grupo menor (6), os quais consideram muitas vezes ser necessário. Percebe-se um leve decréscimo quando se trata das percepções lógicas e analíticas, fato que corrobora com o resultado da pesquisa realizada por Villela; Nascimento (2003), ao afirmar que, entre as competências almejadas dos profissionais, estão as atitudes comportamentais, mas, por sua vez, as IESs demonstram estar mais preocupadas com as competências técnicas, formando profissionais para as empresas de ontem. E, finalizando o questionamento junto aos gestores, o último assunto inquirido foi sobre a habilidade de comunicação.

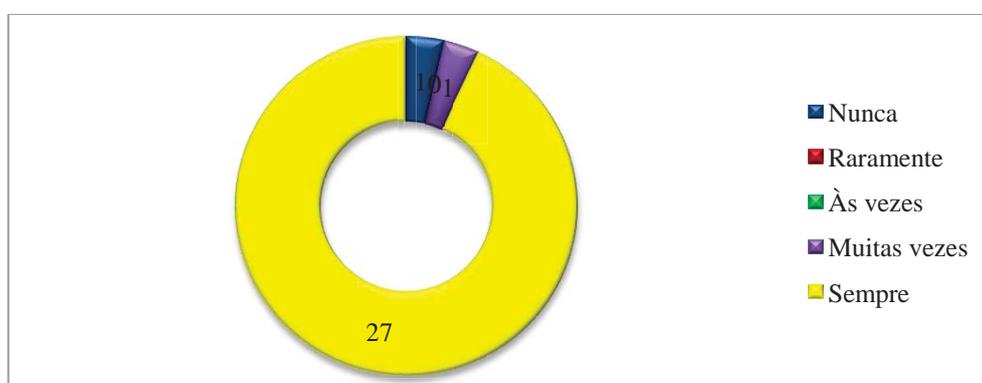


Figura 17: Comunicação clara e objetiva

Fonte: Dados da pesquisa

O bom Administrador sempre deve saber comunicar-se de forma clara e objetiva, na forma escrita e verbal é o que afirma um grupo de 27 respondentes, confirmando o que Paiva (1997), apontou como principais requisitos necessários para os profissionais contemporâneos, dentre outros, a **capacidade de comunicação verbal, oral e visual**.

A profissão do Administrador é regida pela Lei 4.769 de 1965, que especifica as áreas privativas do profissional da Administração e as atribuições do CFA e dos CRAs. Áreas importantes como a pequena empresa e a docência (nas disciplinas específicas da Administração) estão contempladas nas Resoluções 300 e 301, que não tem o poder de uma Lei, limitando, portanto, a fiscalização dos Conselhos Regionais.

As características do Administrador atual, apresentadas na literatura encontram-se alinhadas com as respostas deste estudo. As empresas estão valorizando o funcionário criativo, flexível, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças (OLIVEIRA, 1999). Com qualificação real, o saber fazer, o saber comportar-se de acordo com as situações diversas, o saber mostrar adequadamente a capacidade de acionar conhecimentos e virtudes (PAIVA,

1998); voltado para a mudança (AKTOUF, 2005), capaz de mesclar conhecimentos práticos e teóricos (ALCADIPANI, 2011); porém, não somente acumulado conhecimentos, mas sim descartando a instrução obsoleta (MÜLLER et al., 2012), responsável, com visão estratégica, levando valor econômico para a empresa (FLEURY, 2002), com a coerência de um ser pensante, questionador e participativo (LISBOA; ESPIGÃO; SILVA (2003). Com poder de tomar decisões, “quanto maior esse poder, maior seu prestígio, *status* e amplitude de atuação” (NOGUEIRA, 2007).

Através das respostas obtidas dos questionamentos realizados aos empresários neste estudo, identifica-se que a maioria percebe que **sempre** é importante a presença do profissional Administrador na gestão das suas empresas, porém somente **às vezes ou raramente**, a sua organização conseguiria arcar com os custos de manter um profissional formado em Administração o tempo todo na empresa. Por outro lado consideram que uma assessoria, desde que o profissional se mostre competente e tenha visão do negócio e do mercado poderia ser uma alternativa.

Percebe-se também que os empresários demonstram que os Administradores devem ser melhor preparados em sua formação, pois a graduação sem a experiência não é suficiente para conduzir as empresas e, principalmente ter perfil de liderança e saber motivar as equipes de trabalho, além de características como comprometimento e ética.

4.4 PLANO DE AÇÃO

Nome da Organização: Conselho Federal de Administração				
Responsável pelo P. A.: Presidente dos CRAs e CFA		Data de elaboração do P. A.: Até 2017		
PLANO DE AÇÃO				
PORQUE FAZER (WHY) – Valorizar a profissão de Administrador e melhorar a qualidade de ensino nas instituições de ensino superior (IESs) brasileiras				
O QUE	COMO	QUEM	ONDE	QUANDO
Propor a criação de uma lei federal que regulamente a docência de disciplinas específicas de Administração por Administradores	Criando projeto de Lei junto a um ou mais parlamentares, ou, através de coleta de assinaturas dos Administradores em todos os CRAs	CFA e CRAs	CFA Câmara dos Deputados	1 ano
Criar um Conselho de Administradores para capacitar pequenas empresas	Selecionar de Administradores especializados em gestão de pequenas empresas, capacitados a transferir conhecimentos aos empresários	CRA/RS em parceria com as IES	Sede do CRA/RS	2 anos
Orientar as IESs a oferecer disciplinas eletivas voltadas às pequenas empresas e empresas familiares	Convencendo as IESs da importância econômica, social deste tema devido a grande representação deste tipo de empresas	Delegacias Regionais do CRA/RS	IESs	2 anos

Fonte: A autora

Nome da Organização: Universidade de Passo Fundo				
Responsável pelo P. A.: Coordenador do Curso de Administração			Data de elaboração do P. A.: 2016	
PLANO DE AÇÃO				
PORQUE FAZER (WHY) – Qualificar o egresso do curso de Administração com vistas a capacitá-lo a atuar na gestão das pequenas empresas e empresas familiares, bem como a empreender e prestar consultoria às pequenas empresas.				
O QUE FAZER	COMO FAZER	QUEM FARÁ	ONDE	PRAZO
Implantar no currículo disciplinas eletivas voltadas às pequenas empresas e empresas familiares	Contratar professores especializados nestas empresas	Coordenador do Curso de Administração	UPF Sede e Campus	2 anos
Proporcionar aos alunos mais conhecimentos práticos através da Empresa Júnior	Implementar uma Empresa Júnior em cada Campus da UPF Definir um coordenador para acompanhar as atividades da Empresa Júnior que seja Administrador com habilitação profissional Mobilizar os alunos para participarem das atividades da Empresa Júnior	Coordenador e Coordenadores Adjuntos	UPF Sede e Campus	2 anos
Criar uma competição entre empresas assistidas pelos acadêmicos e premiar aquelas equipes que obtirem melhores indicadores de desempenho empresarial. As ações podem ser presenciais ou virtuais.	Montar um grupo de trabalho (GT) especializado em gestão de equipes Elaborar uma competição integrada com desafios que envolvam a prática de gestão de pequenas empresas Montar as equipes de trabalho para captar recursos com vistas a premiar as três melhores equipes	Coordenador e Coordenadores Adjuntos	UPF Sede e Campus	2 anos
Firmar parcerias com pequenas empresas e empresas familiares	Propor aos proprietários das pequenas empresas da região, via plano de comunicação com o mercado e entidades de classe, parcerias para prestação de serviços da área de Administração, a serem elaborados pelos acadêmicos do curso de Administração Designar um Administrador habilitado para coordenar as atividades Lançar editais específicos para recrutar alunos voluntários nas atividades de extensão empresarial Formar as equipes de trabalho com, no máximo, 3 acadêmicos, para prestar consultoria as empresas parceiras	Comissão de alunos e Coordenação	UPF Sede e Campus	2 anos

Fonte: A autora

CONCLUSÕES

Há especificidades na qualificação profissional de Administradores para administrar pequenas empresas familiares. O Administrador deveria ter domínio de conhecimentos sobre a realidade que as envolve, entender de comportamento humano e saber lidar com as diferenças, despir-se da burocracia e ser excelente em estruturas flexíveis. Em pequenas empresas familiares, o conhecimento sobre estrutura e dinâmica da família, na qual envolvem-se e entrecruzam-se valores afetivos e profissionais, tornam-as únicas, diferentes, complexas ao mesmo tempo em que se apresentam simples ao mercado. Estas peculiaridades são requisitadas pelos gestores como competências necessárias, principalmente, o conhecimento do negócio e as habilidades para administrar conflitos.

O estudo revela que há uma lacuna entre o perfil demandado pelo mercado, em especial pelas pequenas empresas, e a formação destes profissionais, como consta no Quadro 8. As Universidades não estão conseguindo transferir as informações na mesma velocidade que o mercado produz.

O que o CRA/RS almeja	O que os gestores esperam
Atitude empreendedora	Conhecimento das técnicas da Administração
Criatividade	Habilidades em gerenciar conflitos entre os familiares
Saber trabalhar a gestão de pessoas	Ter visão do negócio
Ter atitudes éticas	Liderar
Comprometimento	Saber planejar
Dar resultados	Ter valores

Quadro 8 – Perfil desejado de administrador para pequenas empresas e familiares

Fonte: Dados da pesquisa

O estudo também aponta que o Administrador deve ter atitude empreendedora, ser criativo, saber trabalhar a gestão de pessoas (saber administrar conflitos) e principalmente ter

atitudes éticas, o que vai de encontro com as características predominantes citadas nos discursos dos gestores que foram: o conhecimento das técnicas da Administração e as habilidades em gerenciar os conflitos entre os familiares.

Ao contratar um Administrador, os empresários esperam obter resultados financeiros imediatos, pois o concebem como aquele que tem visão de mercado e do negócio da empresa; querem que o profissional faça o planejamento de suas atividades e das estratégias para o futuro da empresa. O CRA/RS, por sua vez, deseja um Administrador formado com conhecimento técnico, atitude empreendedora e comprometido com a gestão das organizações. Estes profissionais desejados não conseguem atender ambas as expectativas, tanto do empresário quanto do CRA/RS, pois sua formação não está contemplando as diferenças e especificidades das pequenas empresas e nem da complexidade das empresas familiares. Os resultados deste estudo indicam que a formação dos Administradores não está de acordo com as mudanças que o mercado impõe.

A pequena empresa familiar é um negócio com particularidades e pode ser tão competitiva como qualquer outra, o que torna aspectos da gestão determinantes de sobrevivência. Contudo, para o Administrador obter êxito na gestão da pequena empresa familiar, precisa de competências específicas, as quais estão relacionadas à gestão humanizada de pessoas, estruturas organizacionais flexíveis, condução de processo decisório informal e desestruturado, além de ter domínio técnico de todas as áreas gerenciais; precisa ser um generalista! Numa outra dimensão, o administrador de excelência na gestão de pequenas empresas precisa conduzir a empresa de forma profissionalizada, não burocratizada!

Os profissionais, sejam Administradores ou de qualquer outra formação, precisam estar sempre atualizados em todas as áreas, a de gestão e a específica do negócio. Por outro lado, as empresas tem a necessidade de ter em seus quadros profissionais que, através de seu conhecimento teórico e prático lhe deem o resultado esperado. Os gestores que fizeram parte deste estudo, em sua maioria, consideram importante que a empresa seja conduzida por um profissional formado em Administração, principalmente pelo fato de o Administrador ter uma visão ampla na sua formação. No entanto, entre os profissionais e as empresas, existem as instituições de ensino, as quais tem o dever de conciliar o conhecimento e a preparação necessários aos formados, com as necessidades exigidas pelo mercado. Neste sentido, urge que Universidades revejam a formação, principalmente na Administração, por ser uma disciplina que une diferentes elementos (teóricos e práticos, técnicos e humanos) e que precisa ser notada pela devida importância. Somente assim os gestores perceberão a importância e valorizarão o profissional Administrador.

Após compreender as demandas dos empresários e conhecer o posicionamento do CRA/RS, conclui-se que a teoria e a prática devem andar lado a lado, pois as duas se complementam. Um profissional Administrador também deve ter a ciência de que seus conhecimentos, tanto técnicos quanto humanos, precisam ter equilíbrio, aliás, equilíbrio é uma qualidade que deve estar presente no dia a dia dos Administradores. É preciso saber dosar o que é novidade com o que deu certo até hoje, entender o que é útil e o que é modismo, identificar a hora da mudança e como procedê-la.

Por fim, afirma-se que todas as empresas deveriam ter um administrador habilitado, no entanto, o valor deste profissional inviabiliza o atendimento particular a uma empresa, o que gera novos questionamentos sobre a forma de remunerar o profissional e ao mesmo tempo atender as demandas do mercado. Seria possível conciliar os dois interesses pelas regras de mercado? Não deveria haver uma política pública específica para oferta de serviços profissionais do administrador? Estas são algumas sugestões para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ACKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Ensino de administração: por uma pedagogia para a mudança. **Organização & Sociedade**, v.12, n. 35, p.152-159, 2005.

ALCADIPANI, R. Academia e a fábrica de sardinhas. **Organização & Sociedade**, v.18, n. 57, p. 345-348, abr./jun., 2011.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, p. 637-651, 2006.

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 13.ed. Wodsworth: Cengage Learning, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed.revista e atualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAUMAN, Z. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder, sucessão**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERNHOEFT, R.; MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócio, 1999.

BORBA, G.; SILVEIRA, T.; FAGGION, G. Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração – gestão para a inovação e liderança na Unisinos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004. CD-Rom.

BRASIL. Lei do Administrador n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 13 setembro de 1965, p. 9.337 e retificada em 16 de setembro de 1965, p. 9.531.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Social paradigms and organisational analysis**: elements of the sociology of corporate life. Great Britain: Heinemann Education Books, 1979.

CALBINO, D.; ALMEIDA, J.; PAULA, A. P. P.; SANTOS, A. Revisitando “O futuro da fábrica de administradores”: a inexorabilidade do enfoque mercantil. In: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 6, 2009. **Anais do...** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/21_0.pdf>. Acesso em 17 out. 2014.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (orgs.). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: UPF, 2008.

CASE, J. **Open-book management**: gerenciamento transparente. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (Volume 1).

_____. **A galáxia da Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CFA. Conselho Federal de Administração. **Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador: pesquisa nacional**. 5.ed. Brasília: CFA, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed.revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CLARK, S. C. Enhancing the educational value of business internships. **Journal of Management Education**, v. 27, n. 4, p. 472-484, 2003.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M. P.; FACHIN, R. C.; FISCHER, T. (Coord.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1

COÊLHO, I. M. Ensino de graduação e currículo: a lógica de organização do currículo. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 16, n. 33, p. 43-75, jul./dez. 1994.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento... São Paulo: Atlas, 1994.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DONNELLEY, R G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. Coleção Harvard de Administração, n. 22, p. 57-96.

DRUCKER, P. F.; MALFERRARI, C. A. (Coord.). **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. 3 v. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

ECHEVESTE, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 167-186, mai./ago. 1999.

ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedores Brasileiros perfis e percepções 2013**. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/pesquisas/empreendedores_brasileiros_perfis_percepcoes_relatorio_completo.pdf>. Acesso em: 30 out. 2014.

ERDMANN, R. H. Os desafios decorrentes das mudanças de cenário e o perfil do administrador para o século XXI. **Revista de Ciências da Administração**, v. 3, n. 5, p. 36-44, mar. 2001.

ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. (Orgs.). **Teorias de Administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Administração industrial e geral**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FEE. Fundação de Economia e Estatística. **Perfil sócio-econômico RS: Coredes**. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de excelência da gestão**. Disponível em: <http://fnq.org.br/e-book_MEG.pdf>. Acesso em: 11 ago, 2014.

GAULT, J.; REDINGTON, J.; SCHLAGER, T. Undergraduate business internships and career success: are they related? **Journal of Marketing Education**, v. 22, n. 1, p. 45-53, abr. 2000.

GERSICK, K. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOYA, B. F. A.; MANSANO, S. R. V. Lacunas entre o trabalho prescrito e o trabalho real: uma análise crítica sobre a formação e atuação do administrador de empresas. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, p. 64-78, 2012.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2000.

____. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

GRZYBOVSKI, D. et al. Questões de poder no processo sucessório em empresas familiares. In: LEONE, N. (Org.). **Empresa familiar**: desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo: Atlas, 2010.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-196.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, n. 2, p. 91-94, vol. 34, abr/jun., 1999.

____. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.

LIPOVETSKY, G. **A era do vazio**: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. Barueri: Manole, 2005.

LISBOA, S.; ESPIGÃO, H. S.; SILVA, J. Uma experiência metodológica inovadora no interior mineiro no ensino da administração. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais do...** Atibaia: Enanpad, 2003. CD-ROM.

LODI, J. B. **A empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

____. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; GLINGANI, R. L. M. (Rev.). **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- LOPES, P. C. A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 27, n.2, p. 187-201, jul./dez. 2006.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, E.P.U., 1986.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento análise e interpretação de dados. 7. ed., 3.Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: a coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001, p.31-56.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: transformando ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MITROFF, I. **Tempos difíceis, soluções inovadoras**: a arte de fazer as perguntas certas e resolver problemas certos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, ago. 2011.
- MÜLLER, I. R. F. et al. Desaprendizagem organizacional: um estudo em empresas calçadistas do Vale do Rio Tijuca. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- NOGUCHI, L. M.; MEDEIROS, I. B. O. Resiliência e ética: desafios da contemporaneidade na formação de administradores da geração Y. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014.
- NOGUEIRA, A. J. F. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

NUNES, R. T. F. et al. O futuro da administração: um estudo sobre os desafios e as tendências percebidas pelos empresários. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONGRESSO MUNDIAL DE ADMINISTRAÇÃO, 13 e 9, 2013, Gramado.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 1999.

PAIVA, V. Desmistificação das profissões: quando as competências reais moldam as formas de inserção no mundo do trabalho. **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, ano II, n. 1, p.117-134, 1997.

_____. Educação e mundo do trabalho: notas sobre formas alternativas de inserção de setores qualificados. **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, ano III, n. 4, p. 8-21, 1998.

_____. Nova relação entre educação, economia e sociedade. **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, ano IV, n. 6, p.120-132, 1999.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 3.ed. Lisboa: Gradiva, 2003. Disponível em: <<http://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M. P.; FACHIN, R. C.; FISCHER, T. (Coord.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1

RICCA, D. N. **Da empresa familiar a empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

RUBIN, D. O profissional que o mercado quer. **Isto É**, n. 2212, 30 mar. 2012. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/196912_O+PROFISSIONAL+QUE+O+MERCADO+QUER>. Acesso em: 02 nov. 2014.

RUMMEL, J. F. **Introdução aos procedimentos de pesquisa em educação**. 3.ed. Porto Alegre: Globo, 1977.

SALES, A. H. L.; SOUZA NETO, S. P. Empreendedorismo nas micros e pequenas empresas brasileiras. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá: UNICORPORE, 2006. p. 101-112.

SAVIANI, D. **A pedagogia no Brasil**: história e teoria. Campinas: Autores Associados, 2008.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, 6.ed. Brasília: DIEESE, 2013.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SCHUMPETER, J. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In: SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa:** a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SWADDLING, J. D.; ZOBEL, M. W. Beating the odds. **Marketing Management**, v. 4, n. 4, p. 1996.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 1970.

TONTINI, G. Quem sabe faz. Quem não sabe, ensina? O papel de diferentes atores em nossa peça não teatral. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

TSANG, E. W. K.; ZAHRA, S. Organizational unlearning. **Human Relations**, v. 6, n. 10, p. 1435-1462, 2008.

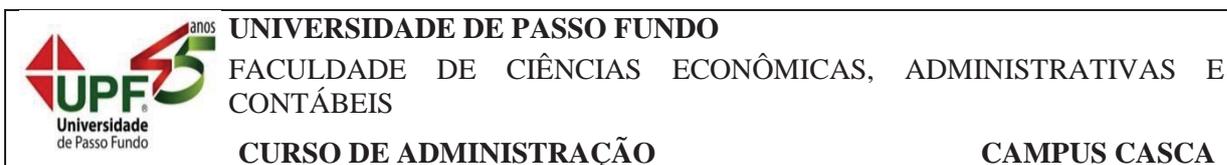
VERGARA, S. C.; AMARAL, M. M. Reflexões sobre o conceito 'aluno cliente' de Instituições de Ensino Superior Brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.

VILLELA, L. E.; NASCIMENTO, L. M. F. Competências pós-industriais exigidas pelas empresas a estagiários e recém-formados: pesquisa de campo elaborada junto a sete unidades do CIEE localizadas nas maiores regiões metropolitanas do Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais do...** Atibaia: Anpad, 2003.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro, 1996. **Anais do...** Senai/DN-Ciet., 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista com a presidência do CRA/RS



Prezada Presidente do CRA/RS,

Você está sendo convidada a participar da pesquisa “A importância do profissional administrador na gestão das pequenas empresas familiares”, de responsabilidade da Dra. Adm. Denize Grzybovski, cujos dados estão sendo coletados pela aluna Roselene Tânia Finato Nunes, do curso de Administração Campus Casca, da Universidade de Passo Fundo. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, que tem como objetivo “identificar o grau de importância que os empresários atribuem à presença do profissional Administrador na gestão das pequenas empresas familiares”. Especificamente junto ao CRA/RS busca-se “investigar o posicionamento da presidência com relação à necessidade e importância do profissional da Administração na gestão das pequenas empresas familiares e descrever o perfil do profissional Administrador desejado/almejado pelo CRA/RS”. A sua participação nessa pesquisa é voluntária. Qualquer dúvida poderá ser esclarecida diretamente com a pesquisadora responsável pelo estudo, Dra. Denize, pelo celular (54)9922-2777, ou com a acadêmica Roselene, pelo celular (54) 9925-5510.

ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) O CRA/RS é um órgão disciplinador e fiscalizador do exercício profissional do Administrador. No entanto, sua atuação como fiscalizador não contempla, por exemplo, o exercício da docência de disciplinas de Administração nem a gestão das pequenas empresas, que acabam sendo administradas pelos proprietários. Por que isso acontece? Existe alguma situação especial na Lei do Administrador? Comente a respeito.
- 2) Como o CRA/RS se posiciona frente ao fato de não ser obrigatório às pequenas empresas serem administradas por administradores?
- 3) Na sua opinião, os administradores, no Rio Grande do Sul, estão sendo formados para administrar pequenas empresas? E pequenas empresas familiares também? Há alguma competência específica para administrar esses dois tipos de empresas ou “pequenas empresas familiares”?
- 4) O CRA/RS considera importante que as pequenas empresas familiares sejam dirigidas por profissionais administradores? Por quê?
- 5) Pelo seu conhecimento e experiência profissional, o fato de o administrador não fazer parte da família proprietária, seria um obstáculo para a sua contratação em empresas familiares?
- 6) Quais características básicas o administrador deve ter para atender as exigências do mercado de trabalho atual?
- 7) Para o CRA/RS, é mais importante as pequenas empresas valorizarem profissionais com perfil “empreendedor” ou com competências técnicas apuradas, sem necessariamente serem empreendedores? Justifique sua resposta.
- 8) Na sua opinião, o que é necessário para ser considerado pelos empresários um “**bom administrador**”?
- 9) Na sua opinião, qual deveria ser o “perfil ideal” do profissional administrador para que os empresários das pequenas empresas reconheçam a necessidade de contratá-los?

APÊNDICE 2 – Questionário aplicado aos empresários

	UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
	CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMPUS CASCA

Prezado empresário,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “A importância do profissional administrador na gestão das pequenas empresas familiares”, de responsabilidade da Dra. Adm. Denize Grzybovski, cujos dados estão sendo coletados pela aluna Roselene Tânia Finato Nunes, do curso de Administração Campus Casca, da Universidade de Passo Fundo. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, que tem como objetivo identificar o grau de importância que os empresários atribuem à presença do profissional Administrador na gestão das pequenas empresas familiares. A sua participação na pesquisa será apenas como respondente das questões abaixo relacionadas, com duração aproximada de 15 minutos. Sua participação nessa pesquisa é voluntária e suas respostas não serão identificadas, uma vez que os dados coletados serão tratados no seu conjunto, sem identificação do respondente. Qualquer dúvida poderá ser esclarecida diretamente com a pesquisadora responsável pelo estudo, Dra. Denize, pelo celular (54)9922-2777, ou com a acadêmica Roselene, pelo celular (54) 99255510.

QUESTIONÁRIO

Bloco A – Dados de Perfil do Respondente

- 1 Idade: ___ anos Gênero: _____ Estado civil: _____
- 2 **Grau de instrução:**
 Segundo Grau Incompleto Segundo Grau Completo
 Superior Incompleto Superior Completo
 Especialização Mestrado/MBA
 Doutorado Outro: _____
- 3 **Se você tem curso superior, qual foi o curso e instituição que se formou?**

- 4 **Você costuma ler jornais:**
 Não Sim. Quais? _____

Bloco B – Dados da Empresa

- 5 **A sua empresa atua em qual ramo de atividade?** _____
- 6 **Qual é o segmento de atuação?**
 Agropecuária
 Comércio
 Indústria
 Serviços
- 7 **Ela é uma empresa familiar?** [] Sim [] Não
- 8 **Qual é o ano de fundação?** _____
- 9 **Quem foi o fundador?**
 Eu Meu avô
 Meu pai Comprei a empresa já montada
 Meu tio Outra: _____
 Outro

Bloco C – Percepção dos gestores sobre o profissional Administrador

- 10 Em sua opinião, como deveria ser o administrador para ser considerado bom na Administração das pequenas empresas?

- 11 Você reconhece a diferença de um administrador formado em Administração de outro? Por que?
- 12 Se você fosse contratar um administrador profissional hoje, que resultado você esperaria dele para a tua empresa?
- 13 Pelo fato da sua empresa ser familiar, o profissional da Administração deveria ter algum conhecimento ou perfil específico?

Bloco D – Grau de importância do Administrador na Pequena Empresa Familiar

A seguir são apresentadas 15 questões assertivas sobre o grau de importância que o senhor atribui à presença do profissional Administrador na gestão das pequenas empresas familiares. Para fins deste estudo, consideramos Administrador aquele profissional que é formado no curso de Administração.

Para responder às questões seguintes (de 01 a 15), assinale com “x” na respectiva alternativa. Utilize a escala de 1 a 5 para o nível de intensidade “sempre ou nunca”.

- 1- Nunca
 2- Raramente
 3- Às vezes
 4- Muitas vezes
 5- Sempre

	Práticas operacionais	1	2	3	4	5
1	Na pequena empresa, não é preciso administrador, porque o dono é quem deve fazer tudo, da fabricação do produto à cobrança					
2	No caso da pequena empresa, saber fazer o produto é mais importante do que saber administrar					
3	No meu pequeno negócio não considero essencial usar ferramentas de gestão (<i>software</i> , por exemplo) que permitam visualizar todos os processos e definir estratégias de atuação no mercado.					
4	A pequena empresa tem condições de admitir um profissional administrador como funcionário mensalista					
5	Pelo fato de ser pequena empresa familiar, contratar um administrador (não familiar) causaria obstáculos nas relações empresa/família					
6	O bom administrador deve ser competente a ponto de identificar problemas, formular e implantar soluções específicas para a pequena empresa					
7	Como proprietário de uma pequena empresa, eu contrataria um Assessor só se ele tivesse visão ampla, fosse conhecedor das áreas de vendas, marketing, finanças, departamento de pessoas, informática, transporte, produção... Enfim, se entendesse um pouco de tudo.					
8	A contratação de um administrador profissional na pequena empresa, torna os resultados financeiros positivos, ou seja, ele ajuda a aumentar as vendas e a diminuir os custos					

9	Administradores que estão sendo formados pelas universidades deveriam ser melhores. Acho que eles deveriam ter mais disciplinas práticas e teriam que comprovar experiência na Administração de uma empresa antes de receber o diploma, como os médicos, que tem que fazer residência médica no curso de medicina.					
10	A graduação, sem a experiência prática, é suficiente para administrar uma pequena empresa de forma eficaz					
11	Antes de contratar um profissional administrador é prudente saber se o candidato tem o perfil esperado pelo proprietário de uma pequena empresa, ou seja, se ele é comprometido como dono, se ele não vai passar pra traz, se ele sabe o que tá fazendo... Essas coisas.					
12	O administrador, para ser completo, além das habilidades técnicas (saber fazer), deveria saber formar outras pessoas, liderar e motivar equipes de trabalho.					
13	Ao concluir a graduação, o profissional administrador deveria saber qualquer decisão gerencial, mas levando em conta o mercado, saber aplicar o que aprendeu na faculdade, saber onde buscar soluções originais e criativas e, sobretudo, adaptar-se às pressões de trabalho do dia a dia					
14	O Administrador deveria saber raciocinar de forma lógica e analítica, com embasamento matemático e ter conhecimento sobre métodos e sistemas de produção.					
15	O bom administrador sempre deve comunicar-se de forma clara e objetiva, tanto na forma escrita como na forma verbal					