



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS VII – PATOS - PARAÍBA**

FÁBIO HENRIQUE LIMA SANTANA

**A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NA PERSPECTIVA DA CIÊNCIA
DO ESTADO DE BEM ESTAR E O MERCADO DE TRABALHO: REVISÃO
NARRATIVA DA LITERATURA**

Patos-PB
2023

FÁBIO HENRIQUE LIMA SANTANA

**A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NA PERSPECTIVA DA CIÊNCIA
DO ESTADO DE BEM ESTAR E O MERCADO DE TRABALHO: REVISÃO
NARRATIVA DA LITERATURA**

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Prof^a. Dr^a Aretuza Candeia de Melo
Orientadora

Patos-PB
2023

S232f Santana, Fabio Henrique Lima de.

A formação do administrador na perspectiva da ciência do estado de bem estar e o mercado de trabalho [manuscrito] : revisão narrativa da literatura / Fabio Henrique Lima de Santana. - 2023.

26 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Dra. Aretuza Candeia de Melo,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Administração. 2. Mercado profissional. 3. Desafios da Administração. 4. Impasses da Administração. I. Título

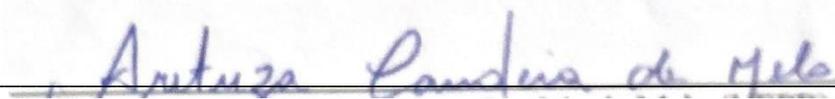
21. ed. CDD 658.3

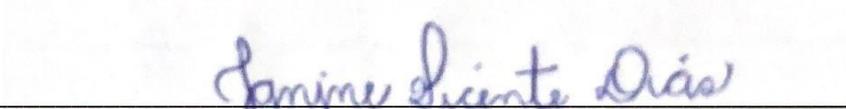
FÁBIO HENRIQUE LIMA SANTANA

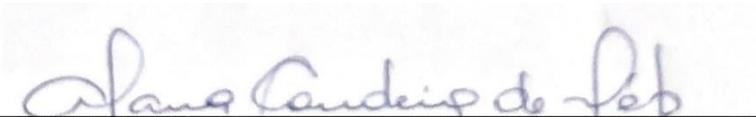
**A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NA PERSPECTIVA DA CIÊNCIA
DO ESTADO DE BEM ESTAR E O MERCADO DE TRABALHO: REVISÃO
NARRATIVA DA LITERATURA**

Aprovada em: 14/ Novembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA


Prof^ª. Dr^ª. Aretuza Candeia de Melo (UEPB)
Orientadora


Prof^ª. Dr^ª. Janine Vicente Dias (UEPB) 1^a Examinadora


MsC. Alana Candeia de Melo (UFCG/UNIFIP)
2^a Examinadora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Recursos da Administração Organizacional	6
Figura 2: Funções administrativas ou gerenciais, segundo Maximiliano	8
Figura 3: Habilidades do Administrador, conforme Bateman e Snell	12
Figura 4: Habilidades básicas de um bom administrador, segundo Lacombe e Heilborn.....	13
Figura 5: Compreensão entre eficácia, eficiência e efetividade na Administração.....	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	MATERIAL E MÉTODO.....	4
3	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	5
3.1	Administração e o Contexto Organizacional.....	5
3.2	Administração na Perspectiva da Ciência, do Estado de Bem-Estar e das Esferas.....	8
3.3	O Administrador no Mercado de Trabalho: eficácia, eficiência e Efetividade.....	14
4	CONCLUSÃO.....	18
	REFERÊNCIAS.....	20

A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NA PERSPECTIVA DA CIÊNCIA DO ESTADO DE BEM ESTAR E O MERCADO DE TRABALHO: REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA

THE EDUCATION OF THE ADMINISTRATOR FROM THE PERSPECTIVE OF WELFARE STATE SCIENCE AND THE JOB MARKET: A NARRATIVE LITERATURE REVIEW

Fábio Henrique Lima de Santana

RESUMO

Os desafios e impasses enfrentados por profissionais graduados em administração no Brasil, são agravados por crises econômicas, substituições de profissionais por especialistas de diversas áreas e a inserção de não graduados em cargos administrativos. Administrar e gerenciar uma empresa privada ou um serviço público de maneira abrangente, otimizando planejamento, estratégias e organização nas áreas de pessoas, recursos humanos, logística, produção, sistemas e tecnologia, é essencial para aprimorar a produtividade organizacional e valorizar a categoria dos administradores. Diante da necessidade de auxiliar acadêmicos e profissionais administradores, objetivou-se avaliar a administração organizacional no Brasil, considerando a perspectiva da ciência, do estado de bem-estar e o mercado de trabalho para graduandos e graduados em Administração. Foram abordados processos organizacionais, a resistência à inserção no mercado de trabalho e a conjuntura de eficácia, eficiência e efetividade e dessa forma fornecer suporte a essas pessoas. A metodologia adotada foi quantitativa, com abordagem descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica de livros, artigos, monografias e dissertações. Os resultados destacam a preocupação dos bacharéis em administração diante da elevada oferta de profissionais não absorvidos pelo mercado, muitos dos quais procuram oportunidades em áreas distintas. Este cenário levanta a questão da adequada ocupação desses profissionais no mercado de trabalho, com atividades sendo executadas por especialistas de outras áreas. Conclui-se, que o administrador se encontra num campo muito amplo, mas que nem todos encontram espaço ou oportunidade de exercer sua profissão diante de um mercado de trabalho altamente competitivo, que vem aboservando pessoas de outras áreas nas organizações, tais como: administrador, gestor, líder, supervisor, diretor, entre outros.

Palavras-Chave: administração; desafios; impasses; mercado; profissionais; trabalho.

ABSTRACT

The challenges and impasses faced by management graduates in Brazil are aggravated by economic crises, the replacement of professionals by specialists in various areas and the inclusion of non-graduates in management positions. Administering and managing a private company or a public service in a comprehensive way, optimizing planning, strategies and organization in the areas of people, human resources, logistics, production, systems and technology, is essential for improving organizational productivity and

valuing the category of administrators. Given the need to help academics and professional administrators, the objective was to evaluate organizational administration in Brazil, considering the perspective of science, the welfare state and the job market for undergraduates and graduates in Administration. Organizational processes were addressed, as well as resistance to entering the job market and the conjuncture of efficacy, efficiency and effectiveness, in order to provide support for these people. The methodology adopted was quantitative, with a descriptive approach, based on a bibliographical review of books, articles, monographs and dissertations. The results highlight the concern of bachelors in business administration about the high supply of professionals not absorbed by the market, many of whom are looking for opportunities in different areas. This scenario raises the question of whether these professionals are adequately occupied in the job market, with activities being carried out by specialists in other areas. The conclusion is that the administrator is in a very broad field, but that not all of them find the space or opportunity to exercise their profession in the face of a highly competitive job market, which has been absorbing people from other areas in organizations, such as: administrator, manager, leader, supervisor, director, among others.

Keywords: administration; challenges; impasses; market; professionals; work.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais exigente quanto aos profissionais da área da Administração. Este exige um profissional qualificado, com boa comunicação e postura ética, já que o campo administrativo vem de se expandido cada vez mais. Atualmente, o administrador não basta ser apenas graduado, mas se faz necessário ir além do que a empresa ou a gestão exige – saber fazer e fazer melhor.

Rocha (2018, 14) diz que:

O aspirante ao mercado na área de Administração tem encontrado sérios problemas no qual chamam bastante à atenção. Primeiro porque a demanda é maior do que a oferta; segundo porque o administrador acaba sendo inferiorizado até mesmo pelos próprios profissionais da área e, conseqüentemente, vê-se perdendo espaço em suas áreas de atuação para Advogados, Engenheiros, Enfermeiros, onde todos querem administrar.

A partir da citação de Rocha, se deu a escolha do tema deste trabalho – “A Formação do Administrador na perspectiva da ciência do estado de bem-estar e o mercado de Trabalho: revisão narrativa da Literatura”, o qual o profissional desta área deverá acompanhar as novas mudanças e tendências do mercado de trabalho que estão surgindo com as modalidades de inovações não só tecnológicas, mas também humanas, tornando o este ainda mais desafiador para os empregadores.

A problemática desenvolveu-se sobre a visão do profissional de administração no contexto da inserção no mercado de trabalho do processo organizacional na perspectiva da ciência, do estado de bem-estar e das esferas administrativas, a partir deste levantamento surge o questionamento: Se o curso de Administração é um dos cursos superiores mais procurados no Brasil, o que vem ocasionado tantos desafios e impasses aos egressos desta área no cenário do mercado de trabalho?

Os administradores se enquadram num âmbito de trabalho que contempla todos os setores da economia e da sociedade, que são extremamente exigentes. Muitos administradores se deparam com grandes impasses, desafios e dificuldades, desse trabalho muitas vezes subestimado e que vem sendo ocupado por profissionais de outras áreas. O objetivo desta pesquisa foi realizar um relato bibliográfico sobre o processo da Administração Organizacional sob a visão da ciência, do estado de bem-estar e das esferas e inserção do agente administrador no mercado de trabalho cenário brasileiro, descrevendo o processo organizacional, a resistência ao inseri-los no mercado de trabalho e a conjuntura da eficácia, eficiência e efetividade.

O presente estudo justifica-se pela importância que tem o Bacharel em Administração em desenvolver atividades diversas nas esferas públicas, privadas e como autônomas, quando ao processo da exigência do mercado de trabalho para estes profissionais, com base na inovação tecnológica, resolver problemas, elaborar planejamentos estratégicos, gerir projetos, lidar com cenários incertos, tomada de decisões, entre outras ações.

2 MÉTODO E MATERIAL

Os procedimentos metodológicos que foram desenvolvidos para a realização deste trabalho, com base no procedimento estruturado mostraram-se caracterizado pela viabilidade e replicabilidade de um estudo bibliográfico (Oliveira; Oliveira, 2012, p. 11). O conteúdo desta pesquisa se deu sobre a preocupação do administrador no cenário brasileiro do mercado de trabalho nos tempos atuais, no qual englobou diferentes contextos.

A metodologia adotada teve como alvo os profissionais da área da Administração, no qual o procedimento se baseou na pesquisa bibliográfica ou secundária, com objetivo de fundamentar o resultado e discussão dessa pesquisa, como prospectiva de uma investigação literária, ou seja, bibliográfica sobre o assunto abordado. A Pesquisa

Bibliográfica ou Secundária, na qual se utilizou livros, artigos, revistas, *paperps*, monografias, site da internet, entre outros. Essa parte foi de fundamental importância para a maturação da etapa seguinte. Sem esta pesquisa, o trabalho teria sido inviabilizado.

O caráter do método foi o qualitativo exploratório bibliográfico apoiado pela técnica descritiva por meio de levantamentos em livros, artigos, monografias, dissertações entre outros, e por fim, foi produzida a redação final. Neste sentido, se optou pela técnica descritiva a fim de descrever os desafios e impasses reais dos Administradores diante do mercado de trabalho, não tendo a interferência do pesquisador na coleta de dados, ou seja, as discussões foram subsidiadas por pesquisas desenvolvidas por outros pesquisadores.

“O objetivo desta técnica é relatar com maior realidade e fidelidade ao método aplicado” (Fonseca, 2002, p.20). Assim, este processo associativo pretendeu ir ao encontro do conhecimento já existente sobre a realidade vivida pelos Bacharéis de Administração, na busca de se compreender as novas experiências e expectativas, na formação do profissional. Com relação às plataformas utilizadas na forma digital foi o *Word* - Versão 2010, que gerou a redação do assunto pesquisado após os dados coletados bibliograficamente, que posteriormente foram analisados e descritos, conforme as respostas dos pesquisados. As figuras foram elaboradas por meio *PowerPoint*. E por fim, foi realizada a redação final da pesquisa desenvolvida em forma de artigo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Administração e o Contexto Organizacional

Para expor os principais conceitos básicos da Administração, partindo de um pressuposto, de que a gestão das empresas modernas necessita de um agente administrador para que possam gerenciá-las, assim tendo em vista a manutenção sistêmica das organizações num contexto operacional. A Administração é uma ciência social, sendo que também se encontra no campo das ciências humanas, exatas e ambientais, em busca de uma boa satisfação dos objetivos organizacionais e/ou institucionais por meio de uma estrutura do esforço do estado, empresas, mercados e da sociedade.

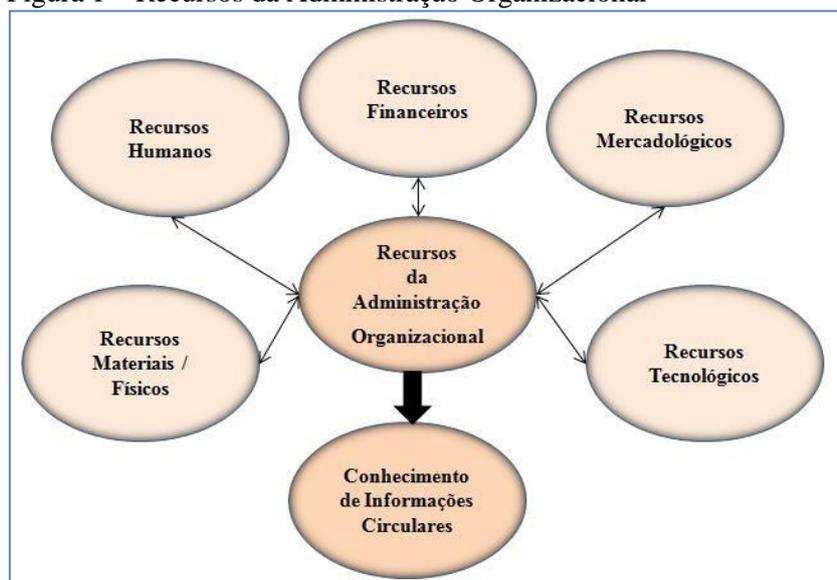
“A Administração é o conjunto sistemático de regras para alcançar a máxima eficiência nas formas de estruturar e gerir uma organização” (Ponce, 2007, p. 12). Segundo Robbins (2005, p. 5), “uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham de um propósito comum”.

No contexto dos autores a Ciência Administrativa é formada por um processo sistemático, composto por um grupo, equipe ou conjunto de pessoas que dividem e integram um mesmo propósito organizacional. A Administração na esfera da Organização denota fornecer quatro perspectivas:

1. Organização como o ato de colocar as coisas em ordem de funcionamento;
2. Organização como um meio de alcançar o melhor resultado do esforço concertado.
3. Organização como o processo de concepção e construção de estruturas;
4. Organização como processo de coordenação de esforços individuais para alcançar um objetivo comum.; organização como entidade como empresas, igrejas, hospitais, clubes, escolas, universitários, entre outros.

A administração Organizacional é constituída por uma série de recursos, sistemas e processos, que vai dos humanos, financeiros, mercadológicos, materiais físicos e tecnológicos, e por uma mescla de conhecimentos e de informações circulantes, o presente trabalho visa desenvolver um quadro de investigação, centrando-se na identificação das categorias mais importantes de variáveis contextuais que influenciam o envolvimento no mercado de trabalho e o seu desempenho profissional, na perspectiva da Administração Organizacional no contexto da ciência, do estado de bem estar e das esferas e o mercado de trabalho - (Figura 1).

Figura 1 – Recursos da Administração Organizacional



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2023.

Esses recursos e o conhecimento da informação circular detém o poder das organizações se expandirem local, regional, nacional e mundialmente, por meio de

divulgar informações para um maior número de pessoas dentro e fora de uma organização, seja ela, pública ou privada, sempre com ativos atuais e tecnológicos para que a mesma chegue o mais rápido possível ao público interessado ou ao mercado, na medida do possível, sempre atualizado.

Nos tempos atuais a Administração se tornou uma peça fundamental na gestão das empresas e nas organizações públicas, para enfrentar as mudanças e as incertezas políticas, econômicas, mercado e trabalho, ficam explícitos as necessidades de as pessoas terem conhecimento de como melhor administrar. Percebe-se que vários problemas poderiam ser bem resolvidos aplicando a prática da administração na gestão com eficiência e excelência organizacional.

Chiavenato (2000, p.5), relata que a “Administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar, tanto os objetivos da organização, quanto de seus membros”. Mediante esta definição pode-se perceber que o Administrador tem que coordenar atividades da empresa, realizados por pessoas, e estas necessitam ter seus objetivos pessoal sincronizado aos objetivos das organizações. Isto significa que se a empresa tiver características inovadoras, ousadas e que buscam resultados cada vez mais relevantes, os colaboradores precisam ser pessoas com esses mesmos requisitos. Desde modo, o sucesso da organização, também afeta o Administrador que terá sucesso profissional na empresa que ele trabalha.

Estudos recente com base na citação de Chiavenato, diz que a motivação dos recursos humanos e a gestão do desempenho dos recursos humanos enfatizaram o papel do contexto organizacional no atual ambiente dinâmico de negócios que afeta o mercado de enquanto funcionários e/ou colaboradores diante das organizações, independente da esfera pública e ou privada. Assim, o presente estudo destaca as relações de extrema importância entre os fatores contextuais que influenciam a motivação dos funcionários, que promovem o desempenho no trabalho.

A “Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos Maximiano (2011, p. 12). O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”. O criador da Teoria Clássica dos pilares da Administração foi Henri Fayol (2018) foi o primeiro que definiu o processo Administrativo como sendo planejamento, organização, coordenação, comando e controle. O mesmo relata que, estas atividades seriam comuns em todas as organizações, podendo ser empresas privadas ou públicas.

Corroborando com ideias de Maximiano e Fayol, um grupo de professores pesquisadores da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP, 2008, p 25), expressam que:

Administração é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos. É o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e, também, pensando previamente as consequências de suas decisões. É, também, a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar.

Nessas citações, é possível notar que o processo de tomada de decisões busca alcançar objetivos organizacionais, considerando o envolvimento de pessoas lideradas por um indivíduo, que assume a posição de sistematizar as práticas administrativas. Esse processo é constante e sistêmico, abrangendo funções administrativas ou gerenciais, tais como: planejamento, organização, liderança, execução e controle, conforme destaca Maximiano (2000), como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Funções administrativas ou gerenciais, segundo Maximiano,



Fonte: Adaptado de Maximiano (2000) - Elaborado pelo próprio autor, 2023

O conceito de Administração representa a governança de uma empresa ou organização, gerenciando as atividades por meio do planejamento, organização,

liderança, execução e controle. “O ato de administrar é trabalhar com e por meio de outros na busca dos objetivos da organização e de seus membros” (Maximiano, 2011, p. 12). Observa-se que os conceitos acima são características da Administração Geral e se aplicam a toda e qualquer organização, e até mesmo à vida pessoal ou familiar (Maciel, 2020, p. 1).

3.2 Administração na Perspectiva da Ciência e do Estado de Bem-Estar

A Ciência Administrativa é um campo de estudo da área das Ciências Sociais que inclui os processos de planejamento, organização, liderança, direção, execução e controle das organizações públicas e privadas com ênfase na gestão dos recursos humanos, materiais/físicos, financeiros, econômicos e tecnológicos necessários à execução eficaz das tarefas.

Um curso de graduação em Administração envolve áreas correlacionadas com a Economia, Sociologia e Psicologia, bem como gestão de recursos humanos, que inclui liderança, juntamente com informações, incorporando gestão local, regional, nacional e global que inclui um processo sistêmico da Ciência Administrativa.

O Curso de Graduação em Bacharelado em Administração tem como objetivo formar gestores de empresas privadas, mas também, de Administrador Público. Enquanto, os gestores de empresas planejam a expansão e o benefício do lucro para seus proprietários, a Administração Pública visa o bem público, ou seja, o Bem-Estar do Estado Social da população.

Para Matias-Pereira (2013) o Estado de Bem-Estar surgiu diante das disparidades provocadas pela Revolução Industrial, do projeto de urbanização, das guerras e depressões da economia, com o intuito da promoção e defesa social. O Estado de Bemestar foi idealizado para fornecer aos trabalhadores o direito à igualdade social, democracia e liberdade na economia por meio da transparência opondo-se aos governos rígidos, impessoais e universais, obtendo a inclusão na cidadania, através da educação de qualidade, saúde e lazer.

Nessas circunstâncias é fundamental descrever o conceito de Administração Pública como um dos componentes na qual a Administração como ciência. Conforme Alexandrino e Paulo (2005, p. 6) a Administração Pública “representa uma ferramenta fundamental para a concretização dos objetivos do Estado, visto que consiste em um conjunto de órgão e entidades que se responsabilizam por essa tarefa”. Um bom Gestor Público, não basta saber estratégias e métodos de gestão e controle, ter uma boa tomada

de decisão, além de tais conhecimentos, que o Administrador de Empresa precisa ter na formação.

O Administrador Público necessita ter entendimento da instituição normativa e organizacional que implementa nessa administração, ou seja, do Estado, tais como: - análises que buscam explicar e relacionar com a sociedade; - democracia que assume o estado moderno e desenvolvido; - direito não unicamente o administrativo, mas especialmente o constitucional. Já o Gestor de Empresas necessita de conhecimento de finanças e do mercado. O tópico de estudo das escolas de administração de empresas são os negócios, a Administração Pública, o Estado (Festinalli, 2005).

Os Gestores de Empresas também exigem uma responsabilidade ética, mas ela contraditória, pois seu objetivo principal não é o bem público, mas o crescimento e lucros das empresas. O mercado é competitivo, e não tem como garantir o interesse de todos, muitos setores são monopolistas. Para abordar a formação acadêmica do Administrador para o mercado de trabalho, necessita ter um entendimento sobre o Ensino da Administração atual.

De acordo com o Censo da Educação Superior realizado anualmente pelo Instituto Nacional e Pesquisas Educacionais (INEP, 2015) o Curso de Administração está entre os 4 maiores cursos da graduação em números de matrículas do Brasil. Para Moreira *et al.* (2014, p.7), no Brasil, “o ensino de Administração possui a maior demanda de alunos para o Ensino Superior e por esse motivo, muitos destes administradores se deparam com o mercado sem a formação adequada para o atendimento das exigências do mesmo”.

No Brasil, devido às transformações ocorridas e as novas necessidades socioeconômicas que surgiram, foi preciso investir em mão de obra qualificada para acompanhar o processo de industrialização, como consequência disso, houve o desenvolvimento do Ensino Superior na área da Administração a partir de 1970, juntamente com o surgimento de grandes empresas e indústrias (Moreira et al., 2014). Coelho e Nicolini (2013, p. 14) enfatizam que:

O ensino de graduação em Administração no Brasil tem sua origem e trajetória fortemente influenciadas pela área congênere nos Estados Unidos, ligada aos convênios de cooperação técnica firmados com esse país no final da década de 40, que vai dar origem à Fundação Getúlio Vargas e conseqüentemente à escola brasileira de Administração Pública e de Empresas e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Já os programas de “Pós-Graduação no Brasil iniciaram-se a partir da regulamentação dos mestrados e doutorados no ano de 1965, impulsionando o surgimento

de grande parte dos programas de Administração existentes atualmente” (Festinalli, 2005, p. 8).

O curso de Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, captação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual a adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (Brasil, 2002, p.13).

Constata-se, portanto, que o perfil do administrador deve abranger várias características dependendo da atuação do profissional. Apesar disso, Silveira *et al.* (2009, p. 13) afirmam que:

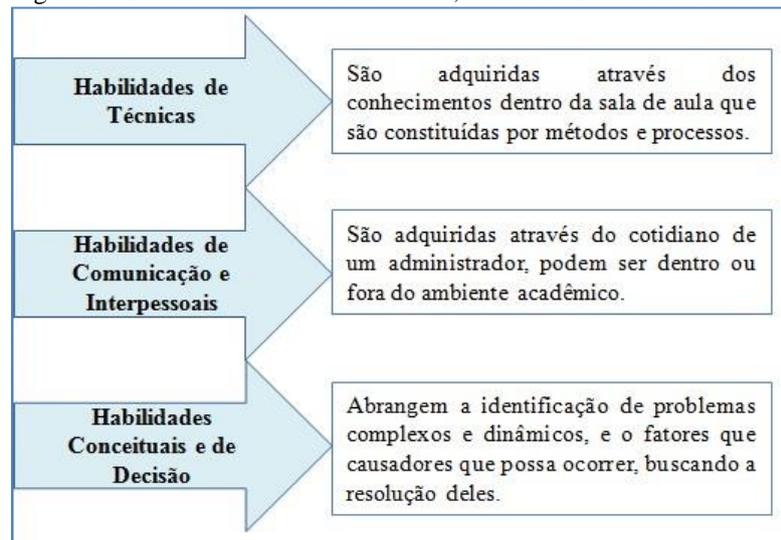
O impacto causado pelo uso de novas tecnologias nos diversos setores da atividade econômica requer profundas transformações no processo pedagógico dos cursos superiores de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. Essas mudanças constantemente podem dificultar os educadores e coordenadores das instituições, causando uma insegurança, em especial quando se trata da formação de um futuro administrador para atender um mercado complexo e altamente competitivo.

Chanltat (1996) diz que o desenvolvimento da carreira se encontra diante de diversos paradoxos, como a falta de formação dos estudantes de administração, as dificuldades de mercado e o avanço dos trabalhos temporários. Corroborando com a ideia do autor citado, para aconteça mudanças na carreira profissional, necessita de transformações substantivas na ética do trabalho, na educação dos jovens e na busca de um emprego pensando exclusivamente na parte financeira que limita cada vez mais o horizonte profissional.

Já Mach *et al.* (2013, p.12), explica que “a formação não cabe somente a universidade e seu corpo docente, mas também aos próprios alunos, a vontade e capacidade em aprender passa a ser essencial”. É indispensável averiguar, que os futuros administradores consideram importante durante sua formação acadêmica, e posteriormente sua inserção no mercado de trabalho.

Um bom administrador necessita ter vários tipos de habilidade para que consiga ter sucesso dentro de uma organização. Para Bateman e Snell (1998, p.11) “é necessário ter habilidades técnicas, interpessoais e de comunicação, além das conceituais e de decisão” (Figura 3).

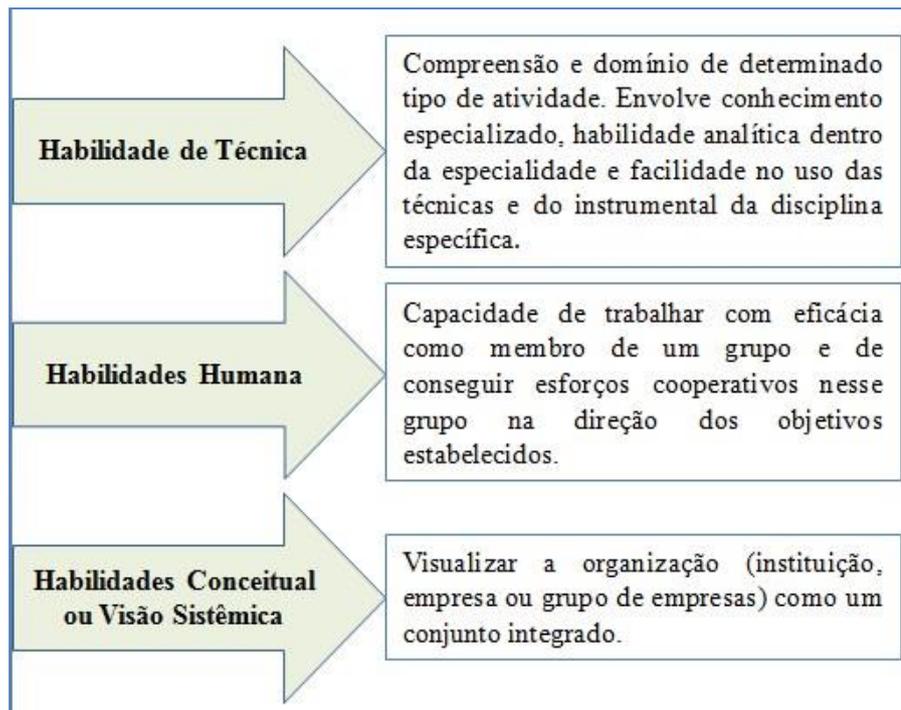
Figura 3 – Habilidades do Administrador, conforme Bateman e Snell.



Fonte: Adaptado de Bateman e Snell, 1998 - Elaborado pelo próprio autor, 2023.

Lacombe e Heilborn (2003, p.7) destacam também a mesma classificação de um administrador, utilizando-se das habilidades, e assim, “afirmam que uma administração bem-sucedida deve apoiar-se nestas três habilitações básicas”. Assim como, destacam-se as habilidades administrativas que ajudam a realizar tarefas relacionadas ao gerenciamento de um negócio. Isso pode envolver responsabilidades como arquivar documentação, reunir-se com partes interessadas internas e externas, apresentar informações importantes, desenvolver processos, responder perguntas dos funcionários e muito mais. Existem muitas habilidades administrativas que ajudam o administrador em desempenhar estas responsabilidades de maneira eficiente e de qualidade - (Figura 4).

Figura 4 – Habilidades básicas de um bom administrador, segundo Lacombe e Heilborn.



Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2003) - Elaborado pelo próprio autor, 2023.

O Administrador deve estar preparado para grandes mudanças e desafios que pode enfrentar diante um mercado instável. Fresman (1999, p. 9) afirma que “os administradores enfrentam o desafio de fazer frente à competição, aumentar a produtividade e tomar decisões que interessem a sociedade”. Devem desenvolver seu potencial administrativo através da educação formal e da prática contínua. Drucker (2006) diz que o administrador é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que em uma economia competitiva é, sobretudo, a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência. O administrador tem três áreas bem distintas: marketing, recursos humanos e finanças, cada uma delas com características bem diferentes.

Chiavenato (2007) afirma que os administradores são criadores de negócios, são focados em alcançar previsibilidade de resultados superiores de negócios. Ajudam empresas a crescer até o seu potencial máximo. Kanitz (2005) também afirma que está previsto um aumento significativo da participação dos administradores na gestão das empresas brasileiras, o que se traduzirá em uma fase promissora, reduzindo-se assim, a falência de tantas empresas e o crescimento sustentável no mercado de trabalho.

O sucesso de um Administrador depende também da sua formação, que lhe permite trabalhar em diversos setores econômicos, desde o sector privado, empregos públicos, sector industrial e ao terceiro setor. O mercado de trabalho para esta profissão

apresenta tendências em evolução, e com isso, surgem mais possibilidades em conseguir uma vaga de emprego. Drucker (1998) diz que o conhecimento é diferente de todos os outros recursos. Torna-se constantemente obsoleto. Assim o conhecimento de hoje é a ignorância de amanhã. A economia continuará a ser altamente turbulenta e competitiva propensa a oscilações abruptas assim com a natureza.

O Administrador estuda todos os aspectos de uma organização durante sua formação acadêmica, a fim de obter uma perspectiva completa e abrangente. O profissional moderno deve sempre ter uma mentalidade sistêmica, entendendo a organização como um todo, mas também deve possuir diversos conhecimentos, como especializações, que irão valorizar muito o seu trabalho. Segundo Saviani *apud* Marconato (2008), precisa-se adotar uma postura de não parar mais de aprender, e principalmente, de forma proativa, pois a tecnologia está mostrando que a cada dia pode-se assumir mais funções ou cargos pela facilidade das inovações tecnológicas disponíveis em todos os setores da Administração.

O Curso de Administração tem como propósito, formar profissionais organizacionais que atuem na gestão e no desenvolvimento das organizações de bens e serviços. O atual Administrador deve ser criativo e inovador, porém, deve ser uma pessoa corajosa e empreendedora. O administrador, “Deve ser um cidadão global, visionário, autêntico, corajoso” (Hesselbein, 1996, p.169). Já é evidente que para se enquadrar no perfil de profissional que o mercado demanda é necessária uma formação bem fundamentada.

Queiroga *et al.* (2007) dizem que no mercado de trabalho para o Administrador, caracteriza-se por ser bastante amplo. O profissional da Administração deve ser capaz de atuar em funções de direção e coordenação nos diferentes níveis administrativos, desenvolvendo novas tecnologias para acompanhar a rapidez das inovações, procurando atender as reais necessidades no campo em que atua. Com base em Silva et al (1995), do ponto de vista administrativo existe o perfil ideal que é visto como uma abstração formada a partir das exigências de novas interpretações das abordagens administrativas já existentes e também da necessidade de compreensão dos novos campos do conhecimento humano e o perfil real, que ao mesmo tempo engloba o perfil ideal, juntamente com as características pessoais e a influência do meio.

Desde que o Administrador foi reconhecido é necessário e importante para o mercado de trabalho, a amplitude da profissão e as organizações, que vem sempre em constantes

mudanças acadêmica, econômica, financeira, comercial, tecnológica, industrial, serviços, bens entre outras, sendo assim, o Administrador terá que saber o seu verdadeiro papel dentro da organização e dos conhecimentos necessários para executar sua função ou cargo, além das habilidades utilizadas, para conseguir se sobressair num ambiente concorrido e em constante evolução e mudanças.

3.3 O Administrador no Mercado de Trabalho: eficácia, eficiência e efetividade

O mercado de trabalho também para os profissionais da área da Administração, independente da esfera pública, privada e do terceiro setor da sociedade vem exigindo mudanças significativas diante no papel que executam em virtude das rápidas mudanças advindas das crises socioeconômicas mundiais, além de destacar aqui a crise decorrente no ano de 2020 pela Pandemia da Covid-19.

Os mercados de trabalho para os administradores têm exigido cada vez mais profissionais proativos, ou seja, com conhecimentos diversificados e inovadores, que se adaptam ao contexto das transformações políticas, econômicas, culturais, industriais, comerciais, empresariais entre outros do mercado de trabalho, que se sucede cada vez mais pela exigência de administradores cada vez mais qualificados, como gestores e líderes.

O papel do Administrador diante do mercado de trabalho, seja, no âmbito público ou privado garante as organizações de terem fidedignamente a implementação do sistema e/ou processo do planejar, organizar, liderar, direcionar ou executar e controlar as pessoas que se integram uma organização de maneira mais eficiente, econômica, financeira e tecnológica. Bem como, implementar o armazenamento e o fluxo de produtos, materiais, informações ou serviços.

O trabalho de um Administrador, resumidamente é executar de maneira eficiente e eficaz, serviços por meio de pessoas, ou seja, de colaboradores organizacionais. O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano não são capazes de atingir por se só o objetivo, se não há uma boa administração sobre os grupos organizacionais (Barreto, 2017). Portanto, o modo como à empresa é administrado determina o quanto ela é capaz utilizar seus recursos para que possa alcançar seus objetivos. Dentro de uma organização devem ocorrer três paradigmas denominados E's, quanto ao administrador no mercado de trabalho - o de eficácia, o da eficiência, e o da efetividade. Para o Redator Rock Content (RRC, 2018, p. 4-5):

Eficiência - Quando um trabalho é realizado da melhor maneira possível, utilizando apenas os recursos disponíveis e não gerando custos além do esperado, ele pode ser considerado eficiente. Ou seja, ao conseguir reduzir os custos, perdas ou qualquer tipo de desperdício ao realizar determinada atividade, um funcionário está sendo eficiente. O conceito de eficiência está relacionado ao custo benefício da operação e consiste na característica de uma equipe que consegue produzir exatamente o que era esperado dela, entregando um trabalho de qualidade, no prazo exigido e dentro do orçamento. Quanto menor for o esforço necessário para realizar uma tarefa, maior será a eficiência do trabalho produzido. Por exemplo, um sinal de eficiência é melhorar e otimizar os resultados de um setor de um mês para outro, utilizando os mesmos recursos disponíveis anteriormente.

Eficácia - Consiste em utilizar todos os recursos disponíveis para apresentar o melhor trabalho possível e, conseqüentemente, gerar resultados positivos para a sua empresa — ou seja, fazer o que deve ser feito. Uma equipe eficaz é aquela que utiliza da melhor forma possível todos os recursos e prazos disponibilizados. Vamos supor que a sua empresa disponibilize uma verba de R\$ 10.000 para determinado projeto *de marketing*. Se o trabalho for eficaz, todo o orçamento vai ser utilizado para garantir que o resultado final seja o mais satisfatório possível. A preocupação, nesse caso, é a qualidade da entrega em si, e não a redução dos custos da operação. Aqui, o foco é ter um desempenho que alcance os objetivos e as metas estipuladas inicialmente.

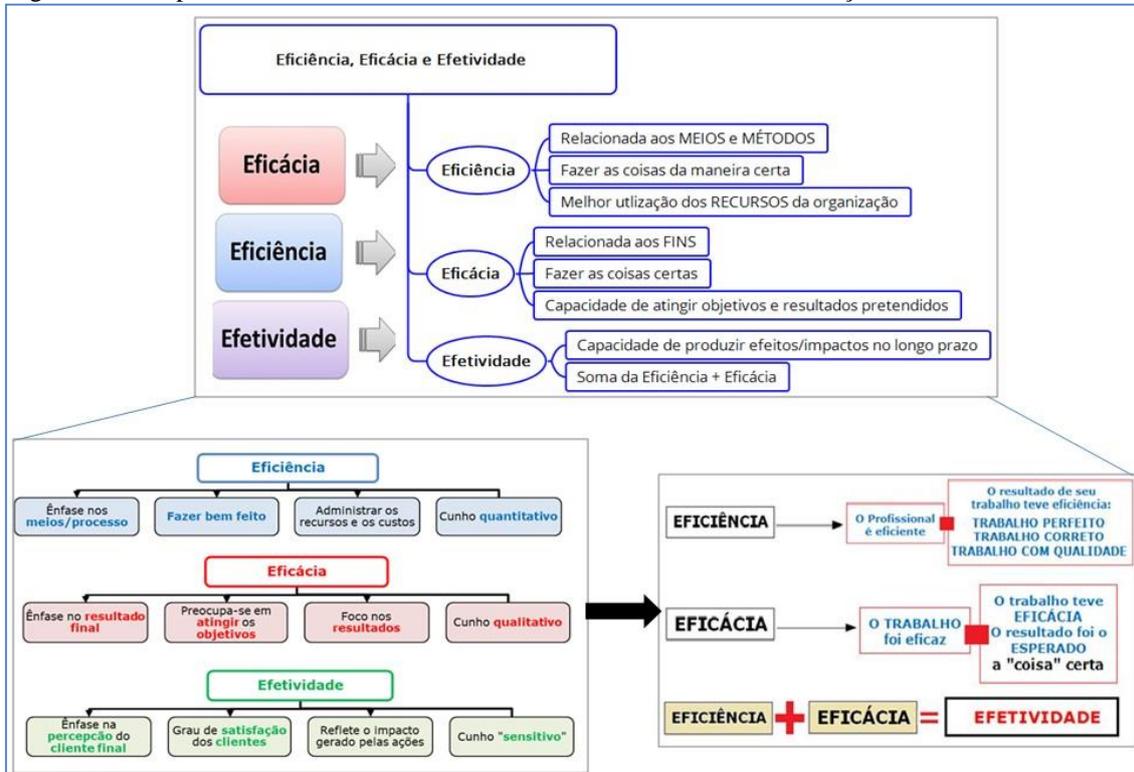
Efetividade - Esse conceito reflete o melhor cenário possível para qualquer empresa: uma equipe que seja efetiva. Na administração, efetividade é a habilidade de ser eficiente e eficaz ao mesmo tempo, ou seja, de atingir as metas definidas no prazo e orçamento estabelecidos e conseguir apresentar um resultado final satisfatório para a empresa. Efetividade representa, portanto, a capacidade de reduzir os custos operacionais de determinado projeto, mas ainda assim garantir que o produto final seja o melhor possível. Ou seja, aliar os dois conceitos anteriores de maneira que, no fim, o trabalho tenha gerado uma economia de recursos e tempo para a organização, mas sem perder em nada no quesito qualidade. O objetivo final desse conceito é, portanto, a otimização dos recursos disponibilizados, gerando um impacto positivo para a empresa e possibilitando o alcance das metas traçadas inicialmente — garantindo que os resultados alcançados sejam, de fato, reconhecidos.

Esses 3 E's tem conceitos diferenciados, mas complementares na área da Administração. Um bom administrador diante de uma organização requer uma boa administração que é uma condição direcionada pela eficácia, eficiência e efetividade para qualquer organização que pretenda atingir os seus objetivos diante da ação das habilidades do agente administrador. Portanto, a Administração é o crescimento da habilidade em lidar com as relações humanas que constitui o conhecimento essencial da eficácia administrativa, como um dos primeiros passos para a inserção no mercado de trabalho.

A diferença entre eficácia, eficiência e efetividade é o teste de realização do propósito comum da organização, empresa, instituição entre outros enquanto o teste da obtenção da vontade do indivíduo de colaborador. A habilidade da Administração denota

a capacidade do administrador em atingir as metas e objetivos da organização - eficácia, eficiência e efetividade, como pode ser visto através da Figura 5.

Figura 5 – Compreensão entre eficácia, eficiência e efetividade na Administração



Fonte: Adaptado de Castro, 2007 - Elaborado pelo próprio autor, 2023.

Sucintamente, segundo Oliveira (2021, p. 7) pode dizer que “a *eficiência* é a capacidade de fazer bem um trabalho; *eficácia* é o desempenho que atinge o objetivo predeterminado, com bons níveis de eficiência; e a *efetividade* é o termo usado para designar a eficácia contínua e sustentada”. Para conseguir a eficácia o administrador precisa alcançar os objetivos planejados pela a organização. Ter eficiência envolve atingir os objetivos dentro dos menores custos possíveis, em relação aos recursos da empresa. Desta forma, passa-se a entender que a gestão de uma organização de qualidade é aquela que o “Administrador” consegue ter eficiência, eficácia e efetividade nos resultados almejados (Oliveira, 2021).

Conhecer o mercado de trabalho é algo tão importante para aqueles que já estão inseridos nele quanto para os que pretendem fazê-lo num futuro não muito distante. Este conhecimento é importante para os que já trabalham, estudam e as pessoas que já saíram da faculdade, estão trabalhando e querem ter uma noção de como o mercado de trabalho se encontra, e como vem evoluindo ao longo do tempo (Macedo, 1998).

Com a competitividade acirrada do mercado de trabalho, os principais impasses para os Administradores se inserirem no contexto de empregos são: baixos salários inferiores às habilidades desenvolvidas e a importância desse profissional, número insatisfatório de oportunidade nas empresas e nas organizações públicas no Brasil, concorrência acirrada e exigências de bacharéis qualificados cada vez mais compactado do mercado, decorrente, principalmente das correntes crises e da falta de reconhecimento pela profissão. As organizações buscam maneiras de coordenar e dirigir atividades que necessitam de rapidez na execução e na agilidade dos processos, para buscar sempre está à frente das outras empresas, com isso, os administradores precisam estar preparados e capacitados para enfrentar o mercado de trabalho que se apresenta inconstante.

Para Previdelli e Côrtes (2000), esse perfil de formação do administrador tornou-se importante a partir do momento em que se observa que grandes mudanças sociais, políticas e econômicas, em escala mundial, vêm refletindo no cotidiano das pessoas, interferindo na realização do trabalho, nas unidades do comércio, nas estruturas empresariais e financeiras.

O futuro exigirá profissionais competentes, multifuncionais, alertas curiosos que precisarão ter passado por uma educação que lhes tenha equipado com lógica de raciocínio; compreensão dos processos; capacidade de transferir conhecimentos; prontidão para antecipar e resolver problemas; conhecimento de línguas; habilidade para tratar pessoas e trabalhar em equipe. Ou seja, um tipo de educação que dá às pessoas as condições de apreenderem continuamente (Pastore, 1998, p. 11).

O bom desempenho de um administrador também depende de sua formação que permite a atuação em diversos setores da economia, desde o setor privado, com cargos públicos, passando pela indústria ao terceiro setor, o mercado de trabalho para este profissional apresenta tendências evolutivas. O conhecimento é diferente de todos os outros recursos. Torna-se constantemente obsoleto. Assim o conhecimento de hoje é a ignorância de amanhã. A economia continuará a ser altamente turbulenta e competitiva propensa a oscilações abruptas assim com a natureza Drucker (1998, p. 22).

Em um mercado de trabalho altamente competitivo não só em âmbito nacional como na esfera mundial, o Administrador deve demonstrar uma certeza confiabilidade, enquanto um profissional que sabe realizar um planejamento, organizar, liderar, dirigir, executar e controlar uma organização pública ou privada, por meio dos pressupostos da eficácia, eficiência e efetividade como administrador e/ou gestor. Podendo esse o

profissional da Administração atuar em empresas públicas, privadas, *startups*¹, consultorias e como autônomos. Dentre as funções que oferecem as melhores oportunidades, no ramo atual do mercado são: consultoria, finanças, auditoria, Marketing Digital, Recursos Humanos, planejamento estratégico, entre outras.

4 CONCLUSÃO

O processo de globalização levou o mundo ao expansionismo do mercado desde os anos 90 do século XX, vindo de encontro ao avanço das inovações tecnológicas no século XXI, trazendo consigo o surgimento de várias organizações locais, regionais, nacionais e internacionais. O mundo dos negócios se abriu para todo o Mundo (países), vindo o profissional do campo da Administração seguindo esse caminho, mas infelizmente no Brasil o profissional desta área ainda encontra grandes impasses e desafios para se inserirem no mercado de trabalho, específico.

Este estudo foi de grande relevância tendo em vista que este profissional se depara com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo que está sendo ocupado por outros profissionais (área diferente), mas que vem exercendo as funções ou cargos que deveriam ser executados por administradores. O administrador se encontra num campo muito amplo e de negócios acelerado, e muitas vezes não são absorvidos pelas empresas, como trabalhadores qualificados na área, tais como administrador, gestor, líder, supervisor, diretor, entre outros.

O problema identificado no referido trabalho foi verificado os desafios e impasses dos bacharéis em Administração na inserção do mercado de trabalho, por meio de um levantamento bibliográfico que se deu com base em estudos e pesquisas já existentes. Com base no tema desenvolvido os objetivos deste foram alcançados, com base na revisão da literatura sobre a temática escolhida.

Às propostas sugeridas para este trabalho, destaca-se como um estudo que possa contribuir de forma acadêmica e profissional, a fim de aperfeiçoar o estudo para pesquisas futuras de forma promissora para as incertezas dos administradores diante do mercado de trabalho, que pretendem estudar a temática desenvolvida. Assim, sugere-se que poderá

¹ Significa uma empresa jovem e inovadora, direcionada para criar um modelo de negócio, oferecendo soluções para desafios e impasses específicos do mercado de trabalho.

haver uma ampliação cada vez maior dos profissionais da Administração, com uma maior abertura para os discentes e leitores interessados no assunto.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo**. 8 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005.
- BARRETO, J. M. **Introdução à Administração**. Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância. Salvador: UFBA, 2017.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BORBA, G.; *et al.*. Praticando o que ensinamos: Inovação na oferta do curso de graduação em administração. **Gestão para inovação e Liderança da UNISINOS. XXVIII – ENANPAD**. Curitiba, Brasil, 2005.

CASTRO, R. B. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus - Ed. Compacta, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade?(II). **Revista de Administração de Empresas**. v. 36, n. 1, p. 13-20 Jan./Fev./Mar, 1996.

COELHO, F. S. de; NICOLINI, A. M. Do auge à retração: análise de um dos estágios de construção do ensino de administração pública no Brasil (1966-1982). **Organizações & Sociedade**. V. 20, n. 66, p. 403-422, 2013.

DRUCKER, P. F. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. Tradução: Magda Bigotte de Figueiredo. 1 ed. Portugal: Lisboa, 2018FEA/USP. Faculdade de Administração e Economia. Universidade Estadual de São Paulo. Administração Geral. **Caderno de Administração**. São Paulo: FEA/USP, 2018.

FESTINALI, R. C. A formação de mestres em administração: por onde caminhamos?. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Apostila de Metodologia da Pesquisa Científica**. FORTALEZA: UEC, 2002.

FREEMAN, R. E. Partes interessadas, responsabilidade social e desempenho: evidências empíricas e perspectivas teóricas. **Revista Acadêmica de Administração**, 42, 479-485, 1999.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo Técnico: censo da educação superior de 2011 e 2012**. Brasília/DF: [2015.].

KANITZ, S. Era do Administrador. **Revista Veja**. São Paulo, p. 21, jan. 2005, ano 38, n. 1886, 5 jan. 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACEDO, R. B. M. **Seu diploma, sua prancha: como escolher a profissão e surfar no mercado de trabalho**. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MACH, J.; *et al.*. Knowledge or degree? – Insight of the Czech Republic. **ProcediaSocial and Behavioral Sciences**, v. 116, p. 3135-3141, 2013.

MACIEL, C. F. **Conceito e Fundamentos da Administração**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/conceito-e-fundamentos-da-administra-ferreira-maciel>. Acesso em: 30/08/2023.

MARCONATO, M. L. D. **Mercado de trabalho dos profissionais formados em administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste**. UECO: Unicentro, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**. Foco nas instituições e ações governamentais. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo, 2011.

MOREIRA, F. M.; Queiroz, T. R.; MACINI, N.; CAMPEÃO, G. H. Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho?. Avaliação. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, 19(1), 61-88, 2014.

OLIVEIRA, R. Conceitos Básicos: Administração, Organização, Eficiência, Eficácia, Efetividade. **Documentos SCRIBD**. Disponível em: <https://pt.scribd.com/home>. Acesso em: 30/08/2023.

OLIVEIRA, T. M. V.; OLIVEIRA, B. Diretrizes para a adequação metodológica e integridade da pesquisa em administração. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 14, n. 1, 2012.

PASTORE, J. **A Agonia do Emprego**. São Paulo: LTr, 1998.

PONCE, R. A. **Administração Moderna**. México: Lamusa, 2007.

PREVIDELLI, J. J.; CÔRTEZ, R. S. **Globalização e mercado de trabalho do administrador**. ANGRAD, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, P. **O profissional de administração e seu valor no mercado de trabalho**. São Paulo: ESA, 2018.

RRC. Redator Rock Content. **Eficiência, eficácia e efetividade: os três E's da administração a diferença entre eles**, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/eficiencia-eficacia-efetividade/>. Acesso em: 01/09/2023.

SILVA, J. C. B. *et al.* Perfil do corpo discente do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, 1995.

SILVEIRA, D. S.; *ET AL.* **Desenvolvimento de software orientado a objetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

QUEIROGA, G. *et al.* **Descrição do Perfil do Administrador**. Universidade Federal de Rondônia – Campus de Guajará-Mirim/RO, 2007.

UEPB. Universidade Estadual da Paraíba. **Projeto Pedagógico de Curso PPC - Administração (Bacharelado)**. Universidade Estadual da Paraíba, CCEA; Núcleo Docente Estruturante. Patos: EDUEPB, 2016.