

O ADMINISTRADOR E O MERCADO DE TRABALHO: CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Gabriele Gonçalves¹
Andressa Carla Palavecini²
Rosane Calgaro³

RESUMO

Após a conclusão do curso de graduação os estudantes universitários saem com diferentes atitudes e expectativas frente ao futuro profissional. Conhecer o mercado de trabalho, que vem sofrendo alterações constantemente e de forma drástica, é importante para os futuros profissionais que estão ingressando nesse meio, onde a exigência pelo nível de conhecimento está cada vez mais acentuada. O presente trabalho tem como perspectiva apresentar considerações iniciais acerca do campo de atuação do futuro administrador bem como a escolha profissional deste quando no ingresso ao mercado de trabalho. As opções abrangidas no estudo foram às carreiras, acadêmica, empreendedora, de consultoria e pública. O trabalho foi desenvolvido a partir de revisão teórica com apoio de dados secundários como complemento de informações relevantes ao assunto abordado.

PALAVRAS-CHAVE: Escolha Profissional; Mercado de Trabalho; Administração.

1 INTRODUÇÃO

A globalização somada à era da informação exige profissionais com habilidades de alto nível que possam suprir as demandas do mercado. Além de competências que fazem parte do perfil do indivíduo, é possível adquirir habilidades e competências por meio da graduação ou especializações.

A valorização do indivíduo no mercado de trabalho em uma era dominada pelo conhecimento e pela informação começa com a busca pelo diploma de graduação. Atualmente, o curso de Administração é o foco pelos aspirantes à graduação, pelo fato da polivalência, ou seja, por ser uma profissão demandada em todos os setores da economia, trazendo mais oportunidades de emprego.

Após a conclusão do curso de graduação, os formados saem com diferentes expectativas acerca do mercado de trabalho, tal qual, vem sofrendo mudanças constantes e drásticas, e exigem dos mesmos, uma certeza sobre qual caminho seguir. O futuro administrador tem a possibilidade de optar por diversas carreiras no âmbito empresarial, incluindo carreira acadêmica, carreira empreendedora, prática de consultoria empresarial, ou carreira em órgãos públicos.

¹ Acadêmica do 4º ano do curso de Administração da Unioeste.

² Acadêmica do 4º ano do curso de Administração da Unioeste.

³ Docente do curso de Administração da Unioeste.



Este artigo objetiva promover uma discussão inicial acerca da formação em administração e alternativas de mercado de trabalho para profissionais da área. O trabalho foi desenvolvido a partir de revisão teórica com apoio de dados secundários como complemento de informações relevantes ao assunto abordado. Inicialmente o texto discute a concepção do profissional de administração, e os fatores intrínsecos à escolha da profissão. Na seqüência são abordadas as tendências do mercado de trabalho para o administrador, consideradas relevantes neste estudo com dados pertinentes a cada atividade, seguidas das considerações finais do trabalho.

2 O PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

O campo fundamental de atuação do profissional de administração é a organização nas suas diferentes formas com ou sem fins lucrativos. Simon (1979) afirma que a organização se defronta a cada momento com um grande número de alternativas de comportamento. Conforme Mintzberg (2006, p.51) “os gerentes podem administrar a ação diretamente, podem administrar pessoas e encorajá-las a realizar as ações necessárias e podem administrar as informações para influenciar as pessoas a realizar as ações necessárias”.

Em outras palavras, segundo Mintzberg (2001) o comportamento do gerente pode ser dividido em três níveis sucessivos, que são ação direta, trabalho por intermédio de pessoas, por intermédio de informação. O nível preferido pelo administrador é o determinante para seu estilo gerencial.

Os gerentes que trabalham com informação, focalizam as informações de forma indireta para fazer as coisas acontecerem. Os vários comportamentos gerados pela informação podem ser agrupados em dois papéis gerais, que são comunicação e controle. A comunicação inclui coleta e disseminação de informações para todos os integrantes da organização, e o controle além de obter e compartilhar informações, os gerentes as utilizam de forma positiva, por meio do desenvolvimento de sistemas, pela montagem de estruturas e estabelecimento de diretrizes organizacionais (MINTZBERG, 2001).

Administrar por meio das pessoas foi o papel que postergou o trabalho administrativo por meio da informação, devido à introdução da importância do contato



dos gerentes com os indivíduos da organização (MINTZBERG, 2001). Na visão de Simon (1979) os gerentes em uma organização têm boas relações humanas, pois focalizam a contribuição em seu trabalho e no relacionamento com os outros. Esse relacionamento com as pessoas faz parte das habilidades humanas do administrador, e interferindo no sucesso do negócio.

Outro comportamento é a ação gerencial, por sua vez, compreende que se os gerentes administram por meio de pessoas, estes precisam também, gerenciar ativa e de forma útil para estarem envolvidos na ação. O papel que esse comportamento representa é o do “fazer” que significa estar perto da ação, a um passo dela. São pessoas que gerenciam diretamente uma ação, ao invés de fazê-la por meio de pessoas ou de informações. O “fazedor” é aquele que consegue que as coisas sejam feitas (MINTZBERG, 2001).

Independente do comportamento optado pelo administrador é preciso ter conforme Simon (1979), que todo o comportamento envolve seleção consciente ou não de determinadas ações entre aquelas possíveis para o agente e para aquelas pessoas, em quem ele exerce autoridade e influência. Grande parte desse comportamento é orientado por metas e objetivos, que são os critérios para determinar como as coisas serão feitas, ou seja, para determinar a melhor estratégia a ser utilizada em vista da obtenção de resultados.

3 A ESCOLHA PROFISSIONAL

Tratando-se da opção profissional a escolha de um trabalho, segundo Minicucci (1995) depende do interesse que o individuo apresenta, ou seja, o gosto profissional. Esse fator, se expressa por uma escolha que envolve fatores como consciência de uma aptidão, o desejo de exercer uma atividade que tenha valor e prestígio, bem como, a aspiração de ocupar certo lugar em seu grupo social.

Para o jovem brasileiro, é inconcebível falar em escolhas profissionais por outras vias que não sejam a faculdade, por isso, a conquista de um diploma é a valorização deste como pessoa no contexto social (ALVES, 1993).

Conforme dados do Conselho Federal de Administração (2012) o ensino em administração no Brasil é considerado o mais procurado pelos alunos que buscam um



curso em nível superior. Segundo o censo do Ensino Superior realizado em 2010 do INEP/MEC existem 2.500 cursos de graduação em administração, com aproximadamente 850.000 estudantes matriculados.

Na visão de Córdova (2011) o principal fator que torna o aluno apreensivo nos últimos anos da conclusão do curso, é a sua atuação no mercado de trabalho, pois há uma expectativa do acadêmico quanto à estabilidade profissional, devido à cobrança quanto ao seu desempenho após a saída da universidade. Contudo, a conclusão de um curso superior não avaliza tal estabilidade, mesmo que seja um fator considerado como diferencial para o mercado.

De acordo com Macedo (*apud* LEITE; CARVALHO, 2009) conhecer o mercado de trabalho é importante não somente para aqueles que estão inseridos nele, como também para os que em um futuro próximo pretendem fazer parte. Estar atento às mudanças que ocorrem, é imprescindível também para aqueles que trabalham enquanto estudam e para quem já concluiu o ensino superior.

Os administradores se valem da polivalência, isto é, tem a vantagem de sua atuação ser solicitada em todos os setores da economia, entretanto, com um nível de competitividade alto. Especialistas de recursos humanos indicam que há uma grande quantidade de mão-de-obra sendo ofertada pelos cursos de administração, portanto, o que realmente permite ao recém-formado conseguir seu lugar ao sol é o seu diferencial, que diz respeito tanto a uma especialização de qualidade, quanto à atitude e postura. O futuro profissional deve mostrar que é bom não somente em determinada área de atuação, mas que possui um alto poder de negociação e relacionamento interpessoal excelente (REVISTA ADMINISTRAÇÃO, 2010).

4 CARREIRAS PROFISSIONAIS

O fato de o administrador ser solicitado em todos os setores da economia, abrem um leque de opções de carreira a serem seguidas após o término do curso, dentre elas: carreira acadêmica; empreendedorismo; consultoria empresarial e administrador em organização pública. É importante frisar que há possibilidade de o futuro administrador conciliar mais de uma carreira profissional, principalmente quando mais de uma área desperta interesse no profissional de administração.



4.1 Carreira acadêmica

De acordo com Vieira (2003) os anos 90 ficaram marcados como a década da universalização do ensino fundamental, eleito pelo governo como prioridade absoluta na área educacional. Esse caminho, no entanto, provocou restrições orçamentárias, sendo uma delas a redução dos investimentos no ensino superior público, havendo de outro lado, um crescimento notável do sistema de ensino superior pela via das instituições privadas. Dessa forma, o ensino superior sofreu nos anos 90, um novo ciclo de desenvolvimento e crescimento, voltando a subir as taxas de aumento no número de vagas ocorrido no *boom* do final dos anos setenta.

Colossi, Constantino e Queiroz (2001) afirmam que a educação superior no Brasil é parte integrante da história da sociedade brasileira. A literatura aponta que a chegada da Família Real Portuguesa em 1808, foi o principal motivo para o surgimento das primeiras escolas superiores brasileiras, por pressão da elite de forma geral. As primeiras instituições de ensino presentes no Brasil foram a Escola de Medicina do Rio de Janeiro, Escola de Medicina da Bahia e a Escola de Engenharia e Arte Militar do Rio de Janeiro.

Ainda segundo os autores, baseados em determinadas datas, é possível observar a trajetória da educação superior no Brasil. Em 1827 surgem os Cursos de Ciências Jurídicas em São Paulo e em Olinda. Em 1889, a República se desenvolve com a criação de 14 Escolas Superiores. A Universidade de Manaus, instituída em 1909, mostrou a força do ciclo da borracha e, em 1912, A Universidade do Paraná, no contexto do ciclo do café. Mais tarde, são criadas a Universidade do Rio de Janeiro, em 1920, de Minas Gerais, em 1927, de São Paulo, em 1937, e em 1961, a Universidade de Brasília. Hoje, de acordo com Cunha (2000) a Escola de Minas integra a Universidade Federal de Ouro Preto. Os cursos jurídicos criados em São Paulo e em Olinda, uniram-se as Universidades de São Paulo e Federal de Pernambuco.

Desde então, o ensino superior cresceu devido à multiplicação de faculdades isoladas, como Medicina, Engenharia e Direito. Outras faculdades surgiram com o passar do tempo, permanecendo isoladas ou unindo-se a outras universidades mais tarde, sendo essas, as escolas ou faculdades de Odontologia, de Arquitetura, de



Economia, de Serviço Social, de Jornalismo, de Filosofia, de Ciências e Letras (CUNHA, 2000).

O contexto específico do curso de administração possui um histórico muito breve, sobretudo se fizer um comparativo aos Estados Unidos. Conforme dados do Conselho Federal de Administração (2012a), a primeira escola de administração surgiu no estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos, quando foi criada a Wharton School, em 1881. Em 1950, havia cerca de 1.500 escolas de Administração de Empresas nos EUA, que formavam por ano, aproximadamente cinquenta mil bacharéis, quatro mil mestres e cem doutores, ao passo que no resto do mundo nenhuma escola de administração havia surgido (ANDRADE; AMBONI, 2004).

O contexto para a formação de administradores no Brasil começou a tomar contornos mais claros na década de 40, pois nesse período a necessidade de qualificação profissional tornou-se mais acentuada (ANDRADE; AMBONI, 2004).

No final dos anos 60, de acordo com Andrade e Amboni (2004), o desenvolvimento dos cursos de administração se daria não mais vinculado às instituições universitárias, mas sim em faculdades isoladas que se disseminaram na sociedade brasileira, em razão do processo de expansão privatizada. Ainda segundo os autores, essa expansão está vinculada as transformações ocorridas no plano econômico, que na década de 60 privilegiou as grandes unidades produtivas na economia do país. Junto com essas mudanças econômicas, um novo acontecimento acentuou a tendência a profissionalização do administrador: a regulamentação da atividade que ocorreu na metade da década de 60, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, que veio ampliar um vasto campo de trabalho para a profissão do administrador.

A regulamentação da profissão de Administrador, ao institucionalizar que o seu exercício seria privativo daqueles que possuíam título de bacharel em Administração, contribuiu de forma marcante para a expansão dos cursos de administração no Brasil. Outro fator que contribuiu para o processo de profissionalização foram às leis da Reforma do Ensino Superior, sendo que essas leis definiram níveis de ensino voltados as necessidades empresariais, possibilitando o surgimento de instituições privadas que,



junto com as universidades públicas, fossem capazes de corresponder a demanda de ensino superior desde a década de 50 (CFA, 2012b).

Tais acontecimentos refletiram de forma acentuada, sendo que em um intervalo de 30 anos, o ensino em Administração alcançou uma dimensão significativa na sociedade brasileira, levando em conta que em 1954 contava com apenas dois cursos o da EBAP e o da EAESP ambos mantidos pela FGV. No gráfico 1 é possível observar a evolução do número de cursos das décadas de 1960 até 2000.

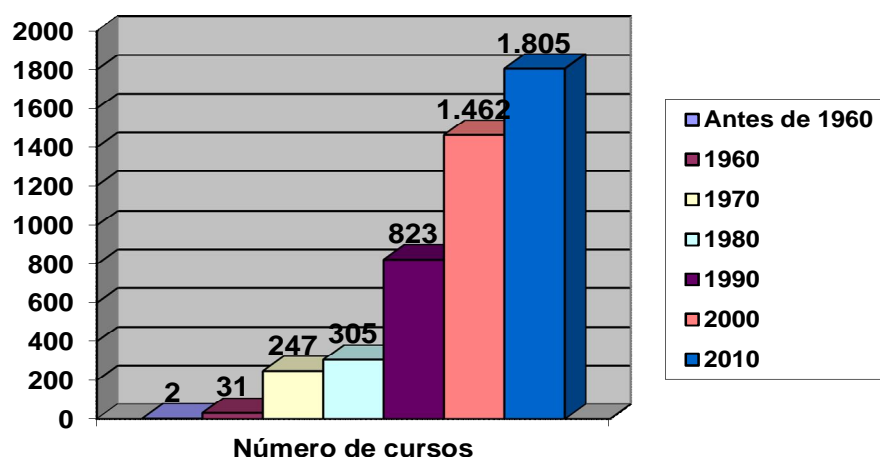


Gráfico 1 – Evolução dos Cursos de Administração no Brasil
Fonte: MEC – dados compilados pelo Conselho Federal de Administração (2012)

De acordo com dados publicados no Censo do Ensino Superior no ano de 2010 pelo Conselho Federal de Administração (2012c) em conjunto com o INEP/MEC, o ensino em administração no Paraná contava com 222 cursos de graduação em administração ofertando 33.070 vagas. Assim como em todas as regiões do país, na Região Sudoeste do Paraná o número de instituições obteve aumento inesperado, sendo que, conforme uma reportagem apresentada por Pegoraro (2001 *apud*, CANOPF; FESTINALLI; ICHIKAWA, 2005).

Como consequência desse aumento considerável dos cursos de graduação com o passar nos anos, ocorreu o aumento também da demanda por professores. A docência é uma das carreiras a serem seguidas pelos futuros profissionais,

principalmente se levar em consideração o número de cursos superiores que abrem na área em todo o país (CARVALHO *et al.*, 2003). Segundo Silva *et al.* (2009), o professor acadêmico atua no corpo docente da graduação, pós-graduação, mestrado, doutorados, e outros, acompanhando as atividades acadêmicas e a produção de trabalhos, artigos e orientação profissional.

Segundo Carvalho *et al.* (2003) ao concluir o curso de graduação, o futuro profissional dispõem de uma série de possibilidades para a continuação dos estudos, sendo que essas ofertas decorrem da indispensável especialização e atualização, além de ampliar as chances de inserção no mercado de trabalho. Entre as diversas modalidades de pós-graduação existentes na área de administração, estão os cursos de especialização (do tipo MBA) e também a pós-graduação de nível *stricto sensu* (cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado).

Ao conceituar-se pós-graduação, percebe-se uma diferença entre os cursos de especialização, *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado e doutorado. A pós-graduação *sensu strictu* é caracterizada pela sua natureza acadêmica e de pesquisa, tendo objetivo essencialmente científico conferindo grau acadêmico, ao passo que a especialização tem caráter mais prático profissional e concede certificado. A pós-graduação *sensu stricto* trata-se do ciclo de cursos regulares em seguimento a graduação que buscam desenvolver e aprofundar a formação adquirida no âmbito da graduação e conduzindo a obtenção de grau acadêmico (PARECER 977/65 p.4 *apud* FESTINALLI, 2003).

Em relação à regulamentação e monitoramento da formação em administração verifica-se a participação de diferentes organizações como o CFAs/CRA's (Conselhos Federal e Regional de Administração) voltados aos cursos de graduação; a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Docente) responsável pela autorização para funcionamento e avaliação dos programas de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado. Os cursos de especialização são ofertados de forma mais flexível procurando atender às demandas empresariais de formação de pessoal com acompanhamento de acordo com a política de cada instituição.

Conforme dados do ano de 2011 extraídos do GeoCapes, (ferramenta de dados georreferencial do site da CAPES), no Brasil existem no total 41.054 bolsas de pós-



dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes, não deixando de ser bem-sucedidos (DORNELAS, 2001).

No mundo inteiro, segundo Martens e Freitas (2008) o empreendedorismo tem sido foco de interesse, por instituições governamentais, empresariais e acadêmicas. Apesar de empreender ser comumente definido como empresário há diversas formas de se tornar um empreendedor. Kuratko (*apud* MARTENS; FREITAS, 2008) afirma que o empreendedorismo pode ser aplicado dentro e fora das organizações, com ou sem fins lucrativos.

Para Lima, Santos e Dantas (*apud* MARTENS; FREITAS, 2008) a atividade empreendedora vai além da gestão de um negócio próprio ou de uma invenção revolucionária, ela também representa a capacidade de realizar algo diferente sendo capaz de ocasionar mudanças na sociedade. Por isso, Silva *et al.* (2009), afirmam que o empreendedor é um profissional com espírito criativo e pesquisador, que busca por novos caminhos e soluções, sempre amparado na identificação das necessidades das pessoas, e voltado aos resultados.

Conforme Roese, Binotto e Büllau (2004) no desenvolvimento de programas voltados ao ensino do empreendedorismo no Brasil, observa-se alguns exemplos, tais como, a *Junior Achievement* (uma fundação sem fins lucrativos criada nos Estados Unidos em 1919 e atuando no Rio Grande do Sul desde 1992), (um programa internacional que reúne a ONU, a Agência Brasileira de Cooperação (Órgão do Ministério das Relações Exteriores)), e o SEBRAE, como responsável pela sua execução no Brasil. Também há o projeto Aprender a Empreender (uma parceria do SEBRAE e SESC, atuando na disseminação da cultura empreendedora voltada as áreas carentes da população brasileira).

Outros programas citados como exemplos de fomento ao incentivo empreendedor no Brasil são: o Sebraetec (serviço que tem por objetivo apoiar as empresas com soluções de inovação e tecnologia) e o SebraeMais (voltado para empresas com mais de dois anos de funcionamento e que já tenham superado questões básicas de gestão) ambos ofertados pelo SEBRAE (SEBRAE, 2012).



fazendo emergir um novo significado de emprego, e desenvolvendo novas características para compor o novo perfil dos profissionais.

Levando em consideração a expansão a qual o ensino em administração sofreu no Brasil, observando a década de 1960 até os anos 2000, mais pessoas passaram a ter acesso às universidades, onde a graduação deixou de ser um diferencial e tornou o mercado mais competitivo. Em face dessa competitividade acirrada, o futuro profissional de administração precisa estar atento as tendências profissionais disponíveis no mercado com o objetivo de atender a demanda solicitada, e assim, conquistar seu espaço no mercado.

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Inez Masaro. **O vestibular e a escolha profissional**. 150 f. Dissertação (mestrado em educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas, 1993. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=vtls000064056>>. Acesso em: 02 de ago. 2012.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de.; AMBONI, Nério. **Gestão dos cursos de administração**: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

AURÉLIO, Daniel. **Guia do concurso público 2004**. Digerati Books, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=RGVmrK3CSdsC&pg=PA3&dq=carreira+publica&hl=ptBR&sa=X&ei=T7jGT93SCui60QGJwdS_Cw&ved=0CGcQ6AEwCA#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 02 de ago. 2012.

BARRETO, Daniela F. da C.; NUNES, Glaucio Santoro; Veiga, Jordana L. B. C.; VILAS BOAS, Ana Alice. Que fatores motivacionais afetam os indivíduos que ingressam em organização do setor público? O caso de uma empresa de energia. **REVISTA GEPROS**, São Paulo, v.5, n. 2, p. 11-24, out/dez, 2007. Disponível em: <revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/175/124>. Acesso em: 02 de ago. 2012.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CANOPF, Liliâne; FESTINALI, Rosane Calgaro; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. **A expansão do Ensino Superior em Administração no Sudoeste do Paraná**: Reflexões Introdutórias. In: RCA v. 9 n. 3. Francisco Beltrão, Jul/set, 2005.

CAPES. **GeoCapes**. Disponível em: <<http://geocapes.capes.gov.br/geocapesds/#app=c501&da7a-selectedIndex=0&5317-selectedIndex=0&dbcb-selectedIndex=0>>. Acesso em: 16 de ago. 2012.



CARVALHO, Daniel M.; AMICCI, Fábio L.; ANDRADE, Josmar; KATZ, Sérgio. **Atitudes e opiniões dos alunos da FEA/USP quanto a cursar pós-graduação.** In: VI SEMEAD – Seminários em Administração, 2003, São Paulo. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/ENSINO/005ENS%20-%20Atitudes%20e%20Opinioes%20dos%20Alunos%20da%20FEA.doc>>. Acesso em 02 de ago. 2012.

CÓRDOVA, Fábio Ricardo. **Relatório de trabalho de curso:** Condições profissionais dos egressos do curso de administração da Unioeste – Campus de Francisco Beltrão. Curso de administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Unioeste – Francisco Beltrão, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Bacharelado em Administração no Brasil.** Disponível em <http://www2.cfa.org.br/formacao-profissional/downloads/cfp2009.xls/at_download/file>. Acesso em 02 de ago. 2012.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Administrador, o profissional que faz a diferença.** Disponível em <<http://www2.cfa.org.br/mensagem-do-presidente/mensagens/administrador-o-profissional-que-faz-a-diferenca>>. Acesso em 15 de abr. 2012a.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **A História da Administração no Brasil.** Disponível em <http://www2.cfa.org.br/formacao-profissional/destaques/avaliacao%20de%20cursos%20pelo%20sistema%20cfa_cras/administracao-financeira>. Acesso em 07 de mai. 2012b.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Bacharelado em Administração no Brasil.** Disponível em <http://www2.cfa.org.br/formacao-profissional/downloads/cfp2009.xls/at_download/file>. Acesso em 08 de mai. 2012c.

COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Ety Guerra de. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. **Revista FAE Business School.** v. 4, n.1, p.49-58, 2001. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/mudancas_no_contexto_do_ensino.pdf>. Acesso em: 10 de ago. 2012.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino Superior e Universidade no Brasil. In: Lopes, E.M.T. et al. **500 anos de educação no Brasil.** Belo Horizonte: Autêntica, 2000. Disponível em: <http://www.densf.xpg.com.br/ensino_superior_e_universidade_no_brasil.doc>. Acesso em: 10 de ago. 2012.

CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da administração.** São Paulo: Futura, 2000.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DUTRA, Ivan de Souza. *et al.* Formação dos egressos de administração e o perfil deste profissional. **Revista Angrad,** Rio de Janeiro, v. 3, n. 02, abr/jun. 2002. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1069.pdf>. Acesso em: 02 de ago. 2012.



DRUCKER, Peter Ferdinand. **As fronteiras da administração**: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 1989.

FESTINALLI, Rosane Calgaro. **A formação de mestres em administração**: Um estudo dos programas UEM/UEL, UFPR, UNISINOS E UNINOVE. 151 f. Dissertação (mestrado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração em nível de mestrado da Universidade Estadual de Maringá/Universidade Estadual de Londrina – UEM/UEL, Londrina, 2003.

LEITE, Afroditi Jean Caratsounis.; CARVALHO, Juracy Vieira de. Colocação profissional e inserção no mercado de trabalho dos administradores no Vale do Ribeira. **Revistas Eletrônicas Unisepe**, São Paulo, ago. 2009. Disponível em: <<http://www.unifia.edu.br/projetorevista/edicoesanteriores/agosto09/artigos/gestao/colocaocaoprofissional.pdf>>. Acesso em: 02 de ago. 2012.

LUGAR AO SOL. **REVISTA ADMINISTRAÇÃO**, Rio de Janeiro, n. 84, mar/abr. 2010. Disponível em: <http://cra.rj.org.br/site/cra_rj/publicacoes/revista_84/CRA_RJ_mar%C3%A7o.pdf> . Acesso em: 02 de ago. 2012.

MARCOS, Rui Emanuel de Figueiredo. **História da administração pública**: relatório sobre o programa, o conteúdo e os métodos de ensino. Coimbra: Edições Almedina, 2006.

MARQUES, Marcelo. **Administração pública**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2008.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique. Influência do ensino de empreendedorismo nas intenções de direcionamento profissional dos estudantes. **Estudo & Debate**. v. 15 n. 2. p. 71-95. Lajeado, 2008. Disponível em <http://www.maratona.univates.br/files/files/univates/editora/arquivos_pdf/estudo_debate/v15_n2_2008/4_influencia_do_ensino.pdf>. Acesso em 02 de ago. 2012.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. **O trabalho do gerente**. In: MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. **A função do gerente**. In: MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOHARA, Irene Patricia. **Direito Administrativo**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESE, André. BINOTTO, Erlaine. BÜLLAU, Hélio. **Empreendedorismo e a cultura empreendedora**: um estudo de caso no Rio Grande do Sul. In: II Seminário de Gestão de Negócios – CENTRO UNIVERSITÁRIO FAE, 2004, Curitiba. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao_08.pdf>. Acesso em: 10 de ago. 2012.



SEBRAE. **EMPRETEC BRASIL**. Disponível em: <<http://empretec.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 10 de ago. 2012.

SILVA, Bruno Custodio da. *et al.* **Escolha da carreira profissional do novo administrador baseado no perfil psicológico e vocacional**. In: VI Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA, 2009, São Paulo. Disponível em <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/69_0.pdf>. Acesso em 02 de ago. 2012.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

TELLES, Antonio A. Queiroz. **Introdução ao direito administrativo**. 2 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2000.

VIZEU, Fabio. GONÇALVES, Sandro Aparecido. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Luiz Renato. A expansão do ensino superior no Brasil: abordagem preliminar das políticas públicas e perspectivas para o ensino de graduação. **Revista Múltipla**, v. 8, n. 15, p. 83-101. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/aval/v08n02/v08n02a07.pdf>>. Acesso em: 10 de ago. 2012.

