



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP

ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

INTRODUÇÃO AO CURSO TÉCNICO E ÉTICA PROFISSIONAL



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria da Educação

GOVERNADOR
Camilo Santana

VICE-GOVERNADORA
Maria Izolda Cella de Arruda Coelho

SECRETÁRIO DA EDUCAÇÃO
Maurício Holanda Maia

SECRETÁRIO ADJUNTO DA EDUCAÇÃO
Armando Amorim Simões

SECRETÁRIA EXECUTIVA DA EDUCAÇÃO
Antonia Dalila Saldanha de Freitas

COORDENADORA DO GABINETE
Maria da Conceição Avila de Mesquita Viñas

COORDENADORIA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
Marta Emília Silva Vieira

INTRODUÇÃO AO CURSO TÉCNICO E ÉTICA PROFISSIONAL

Apostila destinada a matriz curricular do Curso Técnico em **Administração**, conforme Plano de Curso
– 2015/SEDUC

Material elaborado pelo Professor Adm. Antonio Marcos de Matos, Coordenador do Curso Técnico
em Administração.

Sumário

INTRODUÇÃO.....	3
1. ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO	4
1.1 CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO.....	5
2. FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO	7
3. ABORDAGEM CLÁSSICA E NOECLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	11
4. HABILIDADE DO ADMINISTRADOR	13
4 ÁREAS FUNCIONAIS DAS EMPRESAS	19
5. ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL.....	20
6. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	20
CÓDIGO DE ÉTICA DO ADMINISTRADOR	25
REFERÊNCIAS:	29

INTRODUÇÃO

O que é Administração:

Em uma época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana. Vivemos em uma civilização na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade.

A tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente. Seja nas indústrias, comércio, órgãos públicos, hospitais, escolas ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e eficácia com que as pessoas trabalham sempre dependerá daqueles que cuidam da chamada função administrativa.

Peter Drucker, um dos mestres da administração, nos ensina que não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, e sim países bem e mal administrados. O mesmo ocorre com as empresas. Existem empresas bem e mal geridas.

A tarefa de administrar se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organização, seja ela uma grande indústria, uma cadeia de supermercados, uma academia, hospital ou uma empresa de consultoria.

Toda organização, seja ela industrial ou prestadora de serviços, precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com a maior eficiência e economia de ação e de recursos.

A palavra Administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outra pessoa, isto é, aquele que presta um serviço a outro.

Hoje em dia, essa idéia ganhou novos valores. A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar objetivos da maneira mais adequada à situação.

Em poucas palavras, Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos.

A TGA estuda a Administração das organizações e empresas do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. Cada um influencia e é influenciado pelo outro.

1. ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO

As mudanças são cada vez mais rápidas e inesperadas, principalmente no campo do conhecimento e da explosão populacional. Tais mudanças impõem novas e crescentes necessidades. Neste contexto, o crescimento das organizações faz com que elas se tornem complexas e sem fronteiras.

Antes de iniciarmos o estudo das teorias administrativas faremos uma breve introdução a alguns assuntos relacionados às organizações e a administração sendo que mais adiante trataremos os temas com maior profundidade.

1.1. A Administração e a Organização

Segundo Maximiano, podemos definir que a Organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos.

A Administração é o processo de conjugar recursos humanos e materiais de forma a atingir fins desejados, através de uma organização. É um processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos.

A Fig. 1 apresenta um diagrama mostrando as principais componentes das organizações. Portanto, uma organização é um sistema que transforma recursos em objetivos (produtos e serviços). (Maximiniano, 2008 p. 4)

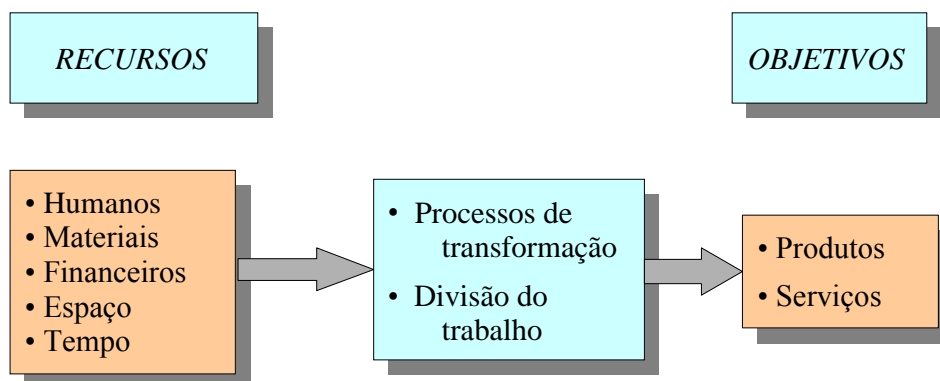


Fig. 1 - Principais componentes das organizações

Desta forma, objetivos e recursos são as palavras chaves na definição de administração e também de organização. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum objetivo (ou conjunto de objetivos).

Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho.

Por meio dos processos, a organização transforma os recursos para produzir os resultados. Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza os recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços.

A divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as tarefas especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

1.1 CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO

Características da Centralização: A centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da ideia de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade e que a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo, de acordo com sua posição relativa no organograma.

Vantagens da Centralização: A centralização foi valorizada devido às seguintes vantagens:

1. As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa. 2. Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos. 3. As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais. 4. A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais. 5. Certas funções – como compras e tesouraria – permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

Desvantagens da Centralização:

Todavia, a centralização tem suas desvantagens, como

1. As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias. 2. Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas. 3. As linhas de comunicação da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional. 4. As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

Características da Descentralização:

A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é no intuito de descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos. O grau de descentralização é tanto maior quanto: 1. Mais decisões são tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia administrativa; 2. Mais importantes forem as decisões tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia administrativa; 3. Menor for a supervisão sobre a decisão tomada. Ocorre a descentralização quando nenhuma supervisão ou controle direto é feito ao tomar-se uma decisão. A descentralização significa relativa autonomia e independência para tomar decisões.

Vantagens da Descentralização:

A descentralização permite que as decisões sejam tomadas pelas unidades situadas nos níveis mais baixos da organização, proporcionando um considerável aumento de eficiência. As vantagens que a descentralização pode proporcionar são:

1. Os gerentes ficam mais próximos do ponto onde se devem tomar as decisões. A descentralização corta os atrasos nas decisões causadas pelas consultas à matriz ou aos supervisores distantes. As pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro;
2. Aumenta a eficiência e motivação, aproveitando melhor o tempo e amplidão dos funcionários, evitando que fujam à responsabilidade, por ser mais fácil recorrer à matriz ou ao chefe;
3. Melhora a qualidade das decisões à medida que seu volume e complexidade se reduzem, aliviando os chefes principais do excesso de trabalho decisório. Os altos funcionários podem concentra-se nas decisões de maior importância, deixando as menores decisões para os níveis mais baixos;
4. Reduz a quantidade de papel do pessoal dos escritórios centrais e os gastos receptivos. Além disso, ganha-se tempo: toma-se na hora uma decisão que levaria vários dias para ser comunicada;
5. Permite a formação de executivos locais ou regionais mais motivados e mais conscientes dos seus resultados operacionais. A estrutura descentralizada produz gerentes gerais em vez de simples especialistas.

Desvantagens da Descentralização:

A descentralização tem suas limitações e traz certas desvantagens, a saber:

1. Falta de uniformidade das decisões;
2. Insuficiente aproveitamento dos especialistas;
3. Falta de equipe apropriada ou de funcionários no campo de atividades.

Departamentalização

A departamentalização é um meio para se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão. Para Gulick, essa homogeneidade é possível quando se reúne na mesma unidade, todos aqueles que estivessem executando “o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar”. Os principais tipos de departamentalização são: 1. Por Funções; 2. Por Produtos ou Serviços; 3. Por Localização geográfica; 4. Por Clientes; 5. Por Fases do processo (ou processamento); 6. Por Projetos.

Departamentalização por Funções

Também denominada departamentalização funcional, consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa.

2. FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

⇒ **EMPRESA**: é um organismo econômico destinado à produção de mercadorias e/ou serviços, com o objetivo de lucro para o empresário.

⇒ **Ponto de vista econômico**: a empresa possui 2 fatores de produção: trabalho e capital.

⇒ **Produção** = fenômeno econômico que cria ou gera mercadorias e/ou serviços para troca ou permuta. Somente existem 2 tipos de produção: mercadorias (alimentos, remédios, etc.) e serviços (transportes, médicos hospitalares, etc.).

⇒ **Trabalho** = todo esforço humano destinado à produção.

⇒ O homem é agente e o seu trabalho o 1º fator de produção. Os recursos da terra e da natureza representam o 2º fator de produção, isto é, o capital (máquinas e animais).

⇒ **Capital** = representa os recursos disponíveis e aplicados.

⇒ capital financeiro = dinheiro ou crédito (financiamento).

⇒ capital econômico = equipamentos, produção, máquinas, ferramentas, etc. (investimento).

- ⇒ nos sistemas econômicos capitalistas, as empresas são constituídas para obtenção de lucro (diferença entre o menor custo de produção e maior preço das vendas das mercadorias e/ou serviços), caso contrário terá prejuízo.
- ⇒ o lucro tem 2 destinos:
 - ⇒ ser distribuído entre os sócios (Ltda) ou acionistas (S/A).
 - ⇒ permanecer no giro dos negócios, figurando como reserva e acréscimo de capital.
- ⇒ de acordo com a teoria organicista : as empresas comerciais , industriais, agrícolas, hoteleiras, etc., são consideradas organismos econômicos que produzem mercadorias e/ou serviços com o objetivo de lucro.
- ⇒ **ENTIDADES:** organismos econômicos destinados a produção de mercadorias e/ou serviços, sem fins lucrativos. Por exemplo: ONGs, clubes esportivos, fundações educacionais, associações religiosas, etc.
- ⇒ os resultados alcançados nas entidades são chamados de superávits (excesso de receitas sobre as despesas), incorporando ao patrimônio, sem distribuição entre diretores ou membros. déficits (excesso de despesas sobre as receitas), o seu total permanece em suspenso para ser amortizado com superávits futuros.
- ⇒ a Administração é uma das vias que nos conduzem ao objetivo das empresas ou entidades.
- ⇒ os administradores são pessoas encarregadas de fazer planos, organizar, dirigir e controlar as operações, por meio do esforço conjunto dos empregados (técnica administrativa).
- ⇒ conceito de Harold Koontz: “Administração é a arte de realizar coisas com e por meio de pessoas em grupos, formalmente organizados.” Grupos formalmente organizados, quer dizer que não basta a reunião de pessoas para que se verifique a presença da ação administrativa. O grupo de pessoas deve ser constituído de forma deliberada e legalmente organizada, como acontece numa empresa ou entidade.

Conceito de William H. Newman: “ Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum”. A necessidade de orientação, direção e controle dos esforços do grupo de indivíduos e que esse papel cabe ao administrador, ou seja, pode existir um número de pessoas - em um cinema, dentro de um ônibus ou uma praça pública - mas, na falta de orientação, direção e controle da atividade grupal, não haverá, evidentemente, Administração.

2.2 Organização – Características da Organização

A Organização é uma associação de pessoas para atingir uma finalidade definida e predeterminada, ou seja, sua missão. As pessoas que compõem a organização são seus sócios,

dirigentes, funcionários e voluntários, com objetivos e responsabilidades diferenciados, mas articulados em torno da missão da entidade.

Em razão de que o homem, isoladamente, não tem condições de satisfazer todas as suas necessidades (necessidade é a falta ou privação de alguma coisa de desejo do homem). Assim, por meio da organização, é possível perseguir e alcançar objetivos, que seriam intangíveis para uma pessoa.

Toda organização quando criada é fundamentada com base em um propósito e primeiramente precisamos identificar se essa organização é de produtos (fabricação de carros, móveis, etc.) ou serviços (assistência técnica, salão de beleza, etc.).

As organizações podem ser públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, permanentes ou temporárias. Organização pública é aquela mantida pelo poder público, isto é, por qualquer nível de governo, federal, estadual ou municipal. Organização privada é a mantida pela iniciativa privada, isto é, por pessoas, sócias da organização. Também existe a organização mista, onde esforços públicos são combinados com privados.

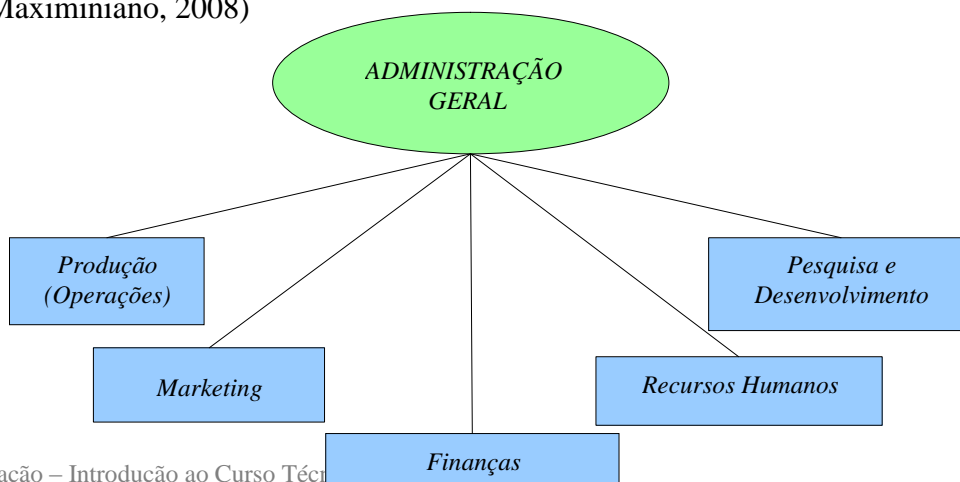
Organização com fins lucrativos é aquela cujo objetivo é gerar lucro a partir das atividades por ela desenvolvidas, para distribuí-los aos seus sócios. Organização sem fins lucrativos não tem objetivo de lucro, mas outras finalidades, como amparar os necessitados, desenvolver atividades sociais (esportes, lazer), congregar pessoas. A ausência da finalidade de lucro não impede que a organização venda mercadorias ou preste serviços remunerados, mas o lucro dessas atividades deve reverter somente para a organização, jamais para seus proprietários.

Organização permanente é aquela constituída por prazo indeterminado, em princípio para sempre, sem que isso impeça seu desaparecimento. Organização temporária é a constituída com uma finalidade específica, para desaparecer tão logo essa atividade tenha sido concluída.

A Petrobras é uma organização mista, permanente, com finalidade lucrativa. Um consórcio de empresas de engenharia constituído para construir uma estrada é uma organização privada, temporária, com finalidade lucrativa. Um hospital municipal e uma associação de moradores são organizações permanentes, sem fins lucrativos, o primeiro público e a segunda privada.

2.3 Funções Organizacionais

As funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos. Segundo Maximiano, as funções mais importantes de qualquer organização são analisadas sucintamente a seguir: produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da Administração geral. (Maximiniano, 2008)



A seguir são apresentadas definições resumidas para cada uma dessas funções:

- **Produção**

O objetivo básico da função de produção é fornecer os produtos ou serviços da organização. Produção é uma palavra genérica, que indica todos os tipos de operações de fornecimento de produtos ou serviços. Há três tipos principais de processos produtivos:

- Produção em massa - fornecimento de grande número de produtos e serviços idênticos, que podem ser simples ou complexos. Exemplos: parafusos, automóveis, refeições rápidas em cadeias de lanchonetes, etc.;
- Produção por processo contínuo - fornecimento virtualmente ininterrupto de um único produto ou serviço, como gasolina, corantes, transmissão de programas de televisão, energia elétrica, etc.;
- Produção unitária e em pequenos lotes – fornecimento de produtos e serviços sob encomenda, simples ou complexos. Por exemplo, montagem de aviões, navios de grande porte e de plantas petroquímicas, organização de realização de Jogos Olímpicos e corridas de Fórmula 1, eleições presidenciais, cortes de cabelo, etc.

- **Marketing**

O objetivo básico da função de marketing é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. A função de Marketing é muito ampla e abrange as atividades de:

- Pesquisa: identificação de interesses e necessidades e tendências do mercado;
- Desenvolvimento de produtos: criação de produtos e serviços, inclusive seus nomes, marcas e preços, e fornecimento de informações para o desenvolvimento de produtos em laboratórios e oficinas;
- Distribuição: desenvolvimento de canais de distribuição e gestão dos pontos de venda;
- Preço: determinação das políticas comerciais e estratégias de preço no mercado;
- Promoção: comunicação com o público-alvo, pro meio de atividades como propaganda e publicidade;
- Vendas: criação de transações com o público alvo. (Em algumas organizações, vendas é uma função separada de marketing).

- **Pesquisa e Desenvolvimento**

O objetivo básico da função de Pesquisa e desenvolvimento é transformar as informações de marketing, as idéias originais e os avanços da ciência em produtos e serviços.

- **Finanças**

O objetivo básico da função de Finanças é a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros. A função financeira abrange as decisões de:

- Investimento: avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos;
- Financiamento: identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos;
- Controle: acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização;
- Destinação dos resultados: seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização.

- **Recursos Humanos**

A função de Recursos Humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. A função de recursos humanos tem

como componentes outras funções tais como a de planejamento de mão-de-obra, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal, Avaliação de desempenho, Remuneração ou compensação, funções pós-emprego como, por exemplo, recolocação profissional, dentre outras. (Maximiniano, 2008)

✓ Eficiência e Eficácia

Eficácia – é a palavra usada para identificar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

Eficiência – é a palavras usada para identificar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Ausência de desperdício	Capacidade de realizar resultados.
Uso econômico de recursos.	Grau de realização dos objetivos.
Menor quantidade de recursos para produzir mais resultados.	Capacidade de resolver problemas.

3. ABORDAGEM CLÁSSICA E NOECLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

2.1) Conceitos sobre Administração Científica:

A abordagem básica da Escola da Administração Científica é a ênfase colocada nas tarefas. O nome Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da Administração são: a observação e a mensuração.

A Escola da Administração Científica foi iniciada no começo deste século pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, considerado o fundador da moderna TGA. Taylor teve inúmeros seguidores, como Ford e Emerson, e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época. A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

2.2) Primeiro Período de Taylor

Ao lançar seu primeiro livro, Administração de Oficinas (1903), Taylor publica suas primeiras idéias sobre a Administração Científica:

1. O objetivo da Administração é pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção;
2. Para realizar tal objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris;
3. Os empregados devem ser cientificamente colocados em seus postos com materiais e condições de trabalho adequadas para que as normas possam ser cumpridas;
4. Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida;

5. A Administração precisa criar uma atmosfera de íntima e cordial cooperação com os trabalhadores, para garantir a permanência desse ambiente psicológico.

2.3) Segundo Período de Taylor

Esta fase corresponde à publicação de seu outro livro, *Princípios da Administração Científica* (1911), onde conseguiu identificar os principais problemas das empresas da época:

- ✓ Vadiagem sistemática dos operários, que reduziam a produção a cerca de um terço da que seria normal. Existem 3 causas determinantes da vadiagem no trabalho:
- ✓ O engano espalhado entre os trabalhadores de que o maior rendimento do homem e da máquina provoca desemprego de operários;
- ✓ O sistema defeituoso de Administração que força os operários à ociosidade no trabalho;
- ✓ Os métodos ineficientes utilizados nas empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu tempo e esforço.

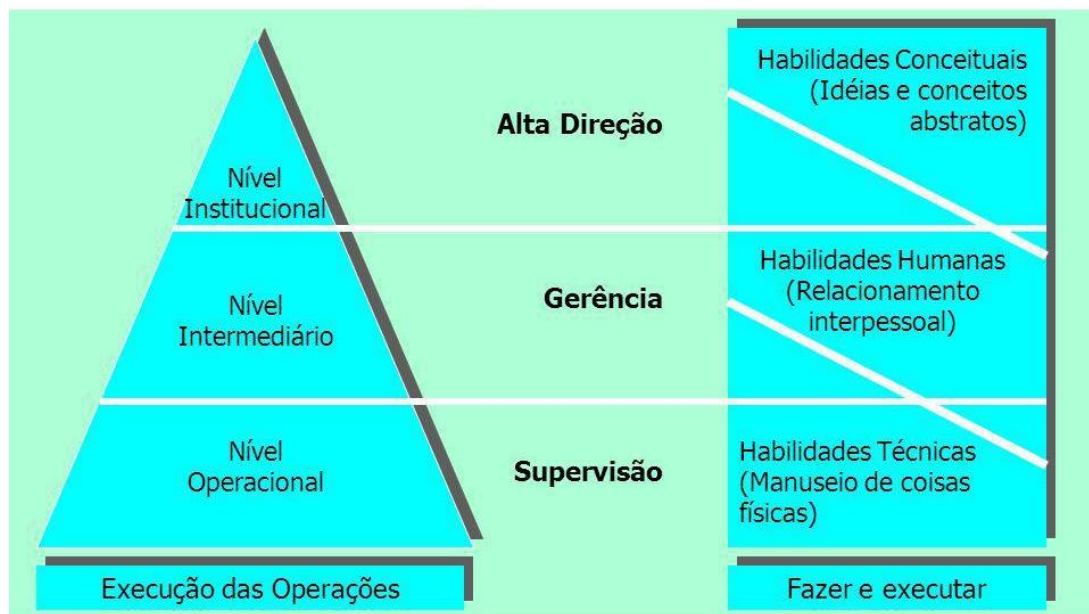
2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização;

3. Falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.

	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA
Precursor	Frederick Taylor	Henri Fayol
Origem	Chão da Fábrica	Gerência administrativa
Ênfase	Adoção de métodos racionais e padronizados; Máxima divisão de tarefas.	Estrutura formal da empresa; Adoção dos princípios administrativos pelos altos escalão.
Enfoque	Produção	Gerência

4. HABILIDADE DO ADMINISTRADOR

Conforme o gerente sobe na hierarquia, a importância da competência técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária. Para um supervisor de primeira linha e para os grupos autogeridos de trabalho, que estão diretamente ligados às tarefas operacionais, o conhecimento técnico é muito mais importante do que para um executivo da alta administração. Em seu nível, as habilidades conceituais são muito importantes. (Maximiniano, 2008).



- **habilidade técnica:** consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas por meio da experiência profissional;

- **habilidade humana:** consiste na capacitação e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz;

- **habilidade conceitual:** consiste na capacidade para lidar com idéias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que a pessoa faça abstrações e desenvolva filosofias e princípios gerais de ação.

A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de posições de supervisão a posição de alta direção.

4.1. Papel do administrador

Mintzberg identifica dez papéis específicos do administrador divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisorial. Papel significa um conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa. Cada papel representa atividades que o administrador conduz para cumprir as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal (Como o administrador interage)	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes e assina documentos legais.
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões.
Informacional (Como o administrador intercambia e processa as informações)	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais.
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos.
Decisorial (Como o administrador utiliza a informação nas suas decisões)	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades de idéias para outros.
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças.
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades.
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos.

4.2. Os Princípios da Administração

Segundo Maximiano (2004), para entender o que significa Administração, é preciso ir além da interpretação da palavra. É preciso compreender o papel que a administração desempenha para as organizações e para a sociedade.

Conforme Maximiano (2004), podemos definir Administração a partir de objetivos, decisões e recursos, estas são palavras-chave. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamados de processos ou funções: planejamento, organização, execução e controle. As decisões resumem os Princípios de Administração.

Acredita-se que, a partir do conhecimento das Teorias da Administração, haja condições para a análise dos Princípios de Administração. Convém destacar, inicialmente, que os princípios fundamentais de administração vieram se consolidando através de todas as teorias, com o decorrer do tempo.

A palavra administração tem sua origem no latim ad: (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência), isto é, aquele que realiza uma função sob o comando de outra pessoa, aquele que presta um serviço a outro e significa subordinação e serviço.

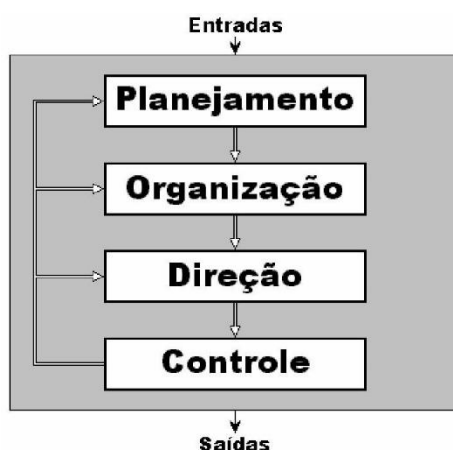
Dessa origem decorre que a palavra administração significa função que se desenvolve sob o comando de outro, ou um serviço que se presta a outro.

Esse conceito de administração foi desenvolvido para aplicação em empresas, mas ele pode ser estendido a qualquer outra situação onde ocorra trabalho, seja no âmbito empresarial, em atividades autônomas, em órgãos públicos ou até em atividades domésticos. Portanto, sempre que se mencionar a palavra empresa deve ser entendido trabalho.

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos. Planejamento, organização, controle e direção são as quatro principais funções administrativas.

Por englobar atividades dinâmicas, a administração é um processo, inerente a qualquer situação em que haja recursos que procuram atingir algum tipo de objetivo. Assim sendo, as quatro funções administrativas, que transcorrem em ordem aproximadamente seqüencial, constituem o chamado Processo Administrativo.

Frederick Taylor, já na escola de Administração Científica, utilizava quatro princípios básicos: planejamento, preparo (hoje, organização), controle e execução. Como veremos a seguir, estes princípios eram considerados em relação à tarefa. Henry Fayol empregava, embora em relação às tarefas administrativas, os princípios previsão, organização, comando, coordenação e controle. A evolução das teorias trouxe, naturalmente, uma evolução na conceituação dos princípios de administração. Assim sendo, hoje, quatro princípios são considerados de fundamental importância nas Teorias da Administração, conforme mostrado de modo esquemático.



Deve-se destacar, também, que estes princípios, com elevada probabilidade, terão importância cada vez mais acentuada. Detalharemos cada um destes itens para evidenciar a importância de seu conhecimento para a gestão das organizações sob a perspectiva de quaisquer das Teorias da Administração.

Deve-se destacar, também, que estes princípios, com elevada probabilidade, terão importância cada vez mais acentuada. Detalharemos cada um destes itens para evidenciar a importância de seu conhecimento para a gestão das organizações sob a perspectiva de quaisquer das Teorias da Administração.

4. 3 Planejar

Segundo Chiavenato (1995) o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

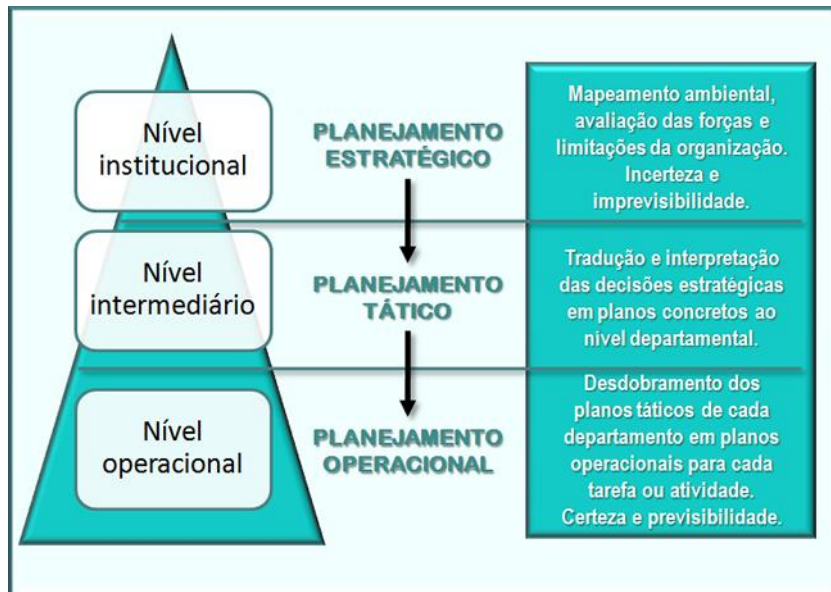
A elaboração do planejamento evita a adoção de ações improvisadas, casuais, contribuindo para reduzir o nível de incerteza e possibilitando maior segurança quanto ao desempenho da empresa. O planejamento, segundo Chiavenato (1995) apresenta as seguintes características:

- a) é um processo permanente e contínuo, pois é realizado de forma sistemática dentro da empresa e não se esgota na simples montagem de um plano de ação;
- b) é sempre voltado para o futuro e está intimamente ligado com a previsão, embora não se confunda com ela. O conceito de planejamento inclui o aspecto de temporalidade e futuro: o planejamento é uma relação entre coisas a fazer e o tempo disponível para fazê-las;
- c) se preocupa com a racionalidade da tomada de decisões, pois ao estabelecer esquemas para o futuro funciona como um meio de orientar o processo decisório, dando-lhe maior racionalidade e subtraindo incerteza subjacente a qualquer tomada de decisão;
- d) visa relacionar, entre várias alternativas disponíveis, um determinado curso de ação, em função de suas consequências futuras e das possibilidades de sua execução e realização. O curso de ação escolhido pode ter uma duração variável - desde curto à longo prazo - e pode ter uma amplitude igualmente variável - abrangendo a empresa como um todo até uma determinada unidade de trabalho;
- e) é sistêmico, pois deve considerar a empresa ou o órgão ou a unidade como uma totalidade. O planejamento deve considerar tanto o sistema como os subsistemas que o compõem, bem como as relações e compromissos internos e externos;
- f) é interativo. Como o planejamento se projeta para o futuro, ele deve ser suficiente e prudentemente flexível para aceitar ajustamentos e correções. Pressupõe avanços e recuos, alterações e modificações em função de eventos novos, ou diferentes que ocorram tanto no ambiente interno quanto externo da empresa;
- g) é uma técnica de alocação de recursos de forma antecipadamente estudada e decidida. Deverá refletir a otimização na alocação e dimensionamento dos recursos com os quais a empresa ou o órgão dela poderá contar no futuro para suas operações;
- h) é uma técnica cíclica. A medida que é executado, passa a ser realizado. Conforme vai sendo executado e realizado, permite condições de avaliação e mensuração para novos planejamentos, com informações e perspectivas mais seguras e corretas;

i) é função administrativa que interage dinamicamente com as demais. Está intimamente relacionado com as demais funções administrativas, como a organização, o controle e a avaliação, influenciando e sendo influenciado por elas, a todo o momento e em todos os níveis da empresa;

j) é uma técnica de coordenação. Permite a coordenação de várias atividades no sentido da realização dos objetivos desejados e de maneira eficaz;

l) é uma técnica de mudança e inovação. O planejamento é uma das melhores maneiras de se introduzir deliberadamente mudança e inovação dentro de uma empresa, sob uma forma previamente definida e escolhida e devidamente programada.



O planejamento estratégico, em linhas gerais, é aquele efetuado no nível institucional da empresa, envolvendo a alta administração. É genérico e sintético, direcionado para longo prazo e considera a empresa como uma totalidade.

O planejamento tático é efetuado no nível intermediário da empresa, envolvendo a gerência. É menos genérico, e mais detalhado, direcionado para médio prazo e considera cada unidade da empresa.

O planejamento operacional é o efetuado no nível operacional da empresa, envolvendo a supervisão. É detalhado e analítico, direcionado para o curto prazo e considera cada tarefa ou operação.

O planejamento operacional está voltado para o que fazer, como fazer, e para quem fazer, procurando otimizar e maximizar os resultados. Este tipo de planejamento deve ser intrinsecamente relacionado ao planejamento tático, o mesmo ocorrendo com este em relação ao planejamento estratégico.

4.3.1 A importância do planejamento organizacional

Tenho certeza que essa é uma pergunta que todos se fazem, principalmente quando nos damos conta de que empresas, lojas, organizações de uma forma geral, de repente somem do mercado, quando sabemos que o negócio em si tinha tudo para dar certo, ser rentável, e obter êxito.

Segundo pesquisas realizadas por entidades como SEBRAE de 70% a 80% das empresas brasileiras, fecham suas portas antes de completarem 2 anos de vida. Os motivos para que isso ocorra são vários.

4.4 Organização

Chiavenato (1995) define a organização como uma função administrativa através da qual a empresa reúne e integra os seus recursos, define a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelece a divisão de trabalho através da diferenciação, proporciona os meios de autoridade e de responsabilidade e, assim por diante. A organização representa, no fundo, todos aqueles meios que a empresa utiliza para pôr em prática o planejamento, o controle e a avaliação para atingir os seus objetivos.

Como já foi enfatizado, a função administrativa organizacional depende do planejamento, do controle e da direção. Há uma estreita inter relação entre todas estas funções.

A função administrativa organizacional normalmente é implementada de acordo com as peculiaridades de cada empresa, que pode considerar seus recursos (humanos, materiais e organizacionais) e sua estrutura. Como ocorre com a função planejamento, a função organização também pode ser analisada em função dos diferentes níveis - **institucional, intermediário e operacional** - da empresa.

4.5 Direção

Do ponto de vista didático, a função administrativa direção vem após o planejamento e a organização. Assim, enquanto o planejamento estabelece o que fazer e como fazer e para quem, a organização estabelece a estrutura, os meios para a execução, a direção se preocupa com a execução das operações propriamente ditas, tendo em vista o alcance dos objetivos.

A Direção é, inegavelmente, uma das complexas funções da administração. Isto se deve à sua abrangência e ao fato de estar intimamente relacionado às pessoas.

A execução de qualquer ação envolve sempre pessoas e grupos. Toda a implementação do planejamento e da organização é efetuada por um conjunto de pessoas, normalmente, são os recursos mais complexos existentes nas empresas.

A Direção é a função que envolve a maior interação humana. Como assegura Chiavenato (1995), “é a função que exige a maior dose de flexibilidade, de amortecimento de impactos e, principalmente, de orientação das pessoas quanto ao rumo certo no alcance dos objetivos pretendidos”.

A Direção é extremamente dinâmica, ocorre em todos os níveis da empresa e está relacionada ao planejamento, à organização e ao controle. Como a função Direção diz respeito ao processo de interação entre pessoas, três assuntos inerentes a ela são de capital importância: comunicação, liderança e motivação.

Assim sendo, para dirigir pessoas são necessários profundos conhecimentos a respeito do processo de comunicação, das teorias de liderança e da motivação. Como nas funções planejamento e organização, a direção pode ser considerada em função dos níveis da empresa: institucional, intermediário e operacional.

4.6 Controle

O termo controle tem muitos significados e, não raro, se associa a atitudes coercitivas, principalmente quando envolve pessoas. O controle deve ser entendido como uma função administrativa, como o planejamento, a organização e a direção.

Os autores Koontz e O'Donnel (1998) especificam que controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de colaboradores para assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados. É, pois, a função segundo a qual cada administrador, do presidente ao supervisor, certifica-se de que aquilo que é feito está de acordo com o que se tencionava fazer.

O controle também está intimamente relacionado com o planejamento, a direção e a organização. Os controles podem ser classificados de acordo com o nível da empresa onde ocorrem. Assim, há o controle estratégico, o controle tático e o operacional.

Em termos de controle operacional, Litterer (1990) propõe um modelo básico que compreende três fases:

- a) coleta de dados sobre o desempenho;
- b) comparação dos dados com um padrão;
- c) ação corretiva.

Certamente, cada uma destas fases pode ser desenvolvida através de diversas formas, que sempre devem considerar as peculiaridades de cada empresa.

4 ÁREAS FUNCIONAIS DAS EMPRESAS

Recursos são os meios ou ativos de que dispõem as organizações para poderem atingir seus objetivos.

Quanto mais recursos as empresas tiverem ao seu alcance, tanto melhor o seu funcionamento e, conseqüentemente, melhores serão os seus resultados. Existem vários recursos organizacionais, porém os recursos mais importantes são os seguintes:

Recursos materiais: são os recursos físicos de uma organização, tais como prédios, edifícios, instalações, máquinas, ferramentas, equipamentos, matérias-primas, etc.

Recursos financeiros: engloba todos os recursos monetários, como capital, dinheiro em caixa ou em bancos, créditos, investimentos, financiamentos, contas a receber etc.

Recursos Humanos: são todas as formas de atividade humana, seja ela mental, conceitual, social, manual, braçal ou verbal. Tais recursos operam e dinamizam os demais recursos empresariais.

Recursos Mercadológicos: são os recursos comerciais que as empresas utilizam para colocar seus produtos ou serviços no mercado. São as vendas, a promoção, a propaganda, a canais de distribuição, pesquisa de mercado, definição de preços, etc.

Recursos administrativos: são os recursos gerenciais que as empresas possuem, tais como a direção e a supervisão, utilizados para planejar, organizar, dirigir e controlar suas atividades.

5. ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL

A Gestão Comercial tem como principal objetivo, captar clientes e aumentar a rentabilidade da carteira de clientes. A ela cabe o planejamento e execução das atividades de marketing e comercial. É realizada a gestão da força de vendas, incluindo o seu dimensionamento e a definição da forma de estruturação. São realizados estudos e previsões de vendas, organização e controle das ações comerciais e de marketing, incluindo a definição das estratégias comerciais e das políticas de atuação. O Relacionamento com os clientes inclui a definição da forma de prospecção, norteadas pela ética da classe, a definição dos serviços complementares, dos serviços pós-venda e a recuperação de clientes.

A gestão comercial é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão, encontrada em qualquer organização e à qual cabem a execução de tarefas de âmbito comercial e de marketing, nomeadamente:

O estudo da envolvente externa e das capacidades da própria organização afim de realizar previsões de vendas afim de determinar as principais ameaças e oportunidades que se apresentam à organização e afim de determinar os seus principais pontos fortes e fracos.

- A organização e controlo das ações comerciais e de marketing, incluindo a definição das estratégias comerciais e das políticas de atuação.
- O relacionamento com os clientes incluindo a definição da forma de angariação, a definição dos serviços complementares e dos serviços pós-venda e a gestão de reclamações.
- A gestão da força de vendas, incluindo o seu dimensionamento e a definição da forma de estruturação.

6. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A **administração financeira** é a disciplina que trata dos assuntos relacionados à administração das finanças de empresas e organizações. Ela está diretamente ligada à Administração, Economia e a Contabilidade.

Primeiramente, deve-se compreender e entender o sentido e o significado de finanças, que corresponde ao conjunto de recursos disponíveis circulantes em espécie que serão usados em transações e negócios com transferência e circulação de dinheiro. Sendo que há necessidade de se analisar a fim de se ter exposto a real situação econômica dos fundos da empresa, com relação aos seus bens e direitos garantidos.

Analisando-se apuradamente verifica-se que as finanças fazem parte do cotidiano, no controle dos recursos para compras e aquisições, tal como no gerenciamento e própria existência da empresa, nas suas respectivas áreas, seja no marketing, produção, contabilidade e, principalmente no planejamento de nível estratégico, gerencial e operacional em que se toma dados e informações financeiras para a tomada de decisão na condução da empresa.

A administração financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa.

Tal área administrativa pode ser considerada como o “sangue” ou a gasolina da empresa que possibilita o funcionamento de forma correta, sistêmica e sinérgica, passando o “oxigênio” ou vida para os outros setores, sendo preciso circular constantemente, possibilitando a realização das atividades necessárias, objetivando o lucro, maximização dos investimentos, mas acima de tudo, o controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros, podendo ser em forma de investimentos, empréstimos entre outros, mas sempre visionando a viabilidade dos negócios, que proporcionem não somente o crescimento, mas o desenvolvimento e estabilização.

É por falta de informações financeiras precisas para o controle e planejamento financeiro que a maioria das empresas pequenas brasileiras entra em falência até o quinto ano de existência. São indiscutivelmente necessárias as informações do balanço patrimonial, no qual se contabilizam os dados da gestão financeira, que devem ser analisados detalhadamente para a tomada de decisão.

Pelo benefício que a contabilidade proporciona à gestão financeira e pelo íntimo relacionamento de interdependência que ambas têm é que se confundem, muitas vezes, estas duas áreas, já que as mesmas se relacionam proximamente e geralmente se sobrepõem.

É preciso esclarecer que a principal função do contador é desenvolver e prover dados para mensurar o desempenho da empresa, avaliando sua situação financeira perante os impostos, contabilizando todo seu patrimônio, elaborando suas demonstrações, reconhecendo as receitas no momento em que são incorridos os gastos (este é o chamado regime de competência), mas o que diferencia as atividades financeiras das contábeis é que a administração financeira enfatiza o fluxo de caixa, que nada mais é do que a entrada e saída de dinheiro, que demonstrará realmente a situação e capacidade financeira para satisfazer suas obrigações e adquirir novos ativos (bens ou direitos de curto ou longo prazo) a fim de atingir as metas da empresa.

Os contadores admitem a extrema importância do fluxo de caixa, assim como o administrador financeiro utiliza o regime de caixa, mas cada um tem suas especificidades e maneira de descrever a situação da empresa, sem menosprezar a importância de cada atividade já que uma depende da outra no que diz respeito à circulação de dados e informações necessárias para o exercício de cada uma delas.

Área de atuação das Finanças

1.1 - Área de atuação das finanças: A administração financeira pode ser dividida em áreas de atuação, que podem ser entendidas como tipos de meios de transações ou negócios financeiros. São estas:

- Finanças Corporativas

Abrangem na maioria, relações com cooperações (sociedades anônimas). As finanças corporativas abrangem todas as decisões da empresa que tenham implicações financeiras, não importando que área funcional reivindique responsabilidade sobre ela

- **Investimentos**

São recursos depositados de forma temporária ou permanente em certo negócio ou atividade da empresa, em que se deve levar em conta os riscos e retornos potenciais ligados ao investimento em um ativo financeiro, o que leva a formar, determinar ou definir o preço ou valor agregado de um ativo financeiro, tal como a melhor composição para os tipos de ativos financeiros. Os ativos financeiros são classificados no Balanço Patrimonial em investimentos temporários e em ativo permanente (ou imobilizado), este último, deve ser investido com sabedoria e estratégia haja vista que o que traz mais resultados é se trabalhar com recursos circulantes por causa do alto índice de liquidez apresentado.

- **Instituições financeiras**

São empresas intimamente ligadas às finanças, onde analisam os diversos negócios disponíveis no mercado de capitais – podendo ser aplicações, investimentos ou empréstimos, entre outros – determinando qual apresentará uma posição financeira suficiente à atingir determinados objetivos financeiros, analisados por meio da avaliação dos riscos e benefícios do empreendimento, certificando-se sua viabilidade.

- **Finanças Internacionais**

Como o próprio nome supõe, são transações diversas podendo envolver cooperativas, investimentos ou instituições, mas que serão feitas no exterior, sendo preciso um analista financeiro internacional que conheça e compreenda este ramo de mercado.

Funções Básicas

Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para a obtenção de lucro. As atividades do porte financeiro têm como base de estudo e análise dados retirados do Balanço Patrimonial, mas principalmente do fluxo de caixa da empresa já que daí, é que se percebe a quantia real de seu disponível circulante para financiamentos e novas atividades. As funções típicas do administrador financeiro são:

- **Análise, planejamento e controle financeiro**

Baseia-se em coordenar as atividades e avaliar a condição financeira da empresa, por meio de relatórios financeiros elaborados a partir dos dados contábeis de resultado, analisar a capacidade de produção, tomar decisões estratégicas com relação ao rumo total da empresa, buscar sempre alavancar suas operações, verificar não somente as contas de resultado por competência, mas a situação do fluxo de caixa desenvolver e implementar medidas e projetos com vistas ao crescimento e fluxos de caixa adequados para se obter retorno financeiro tal como oportunidade de aumento dos investimentos para o alcance das metas da empresa.

- **Tomada de decisões de investimento**

Consiste na decisão da aplicação dos recursos financeiros em ativos correntes (circulantes) e não correntes (ativo realizável a longo prazo e permanente), o administrador financeiro estuda a situação na busca de níveis desejáveis de ativos circulantes, também é ele quem determina quais ativos permanentes devem ser adquiridos e quando os mesmos devem ser substituídos ou liquidados, busca sempre o equilíbrio e níveis otimizados entre os ativos correntes e não-correntes, observa e decide quando investir, como e quanto, se valerá a pena adquirir um bem ou direito, e sempre evita desperdícios e gastos desnecessários ou de riscos irremediável, e ate mesmo a imobilização dos recursos correntes, com altíssimos gastos com imóveis e bens que

trarão pouco retorno positivo e muita depreciação no seu valor, que impossibilitam o funcionamento do fenômeno imprescindível para a empresa, o 'capital de giro'.

Como critérios de decisão de investimentos entre projetos mutuamente exclusivos, pode haver conflito entre o VAL (Valor Atual Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade).

Estes conflitos devem ser resolvidos usando o critério do VAL.

- **Tomada de decisões de financiamentos**

Diz respeito à captação de recursos diversos para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, no que tange a todas as atividades e operações da empresa; operações estas que necessitam de capital ou de qualquer outro tipo de recurso necessário para a execução de metas ou planos da empresa. Leva-se sempre em conta a combinação dos financiamentos a curto e longo prazo com a estrutura de capital, ou seja, não se tomará emprestado mais do que a empresa é capaz de pagar e de se responsabilizar, seja a curto ou a longo prazo. O administrador financeiro pesquisa fontes de financiamento confiáveis e viáveis, com ênfase no equilíbrio entre juros, benefícios e formas de pagamento. É bem verdade que muitas dessas decisões são feitas ante a necessidade (e até ao certo ponto, ante ao desespero), mas independente da situação de emergência é necessária uma análise e estudo profundo e minucioso dos prós e contras, a fim de se ter segurança e respaldo para decisões como estas.

Função na empresa

A administração financeira de uma empresa pode ser realizada por pessoas ou grupos de pessoas que podem ser denominadas como: vice-presidente de finanças (conhecido como Chief Financial Officer – CFO) diretor financeiro, *controller* e gerente financeiro, sendo também denominado simplesmente como administrador financeiro. Sendo que, independentemente da classificação, tem-se os mesmos objetivos e características, obedecendo aos níveis hierárquicos, portanto, o diretor financeiro coordena as atividades de tesouraria e controladoria.

Mas, é necessário deixar bem claro que, cada empresa possui e apresenta um específico organograma e divisões deste setor, dependendo bastante de seu tamanho. Em empresas pequenas, o funcionamento, controle e análise das finanças, são feitas somente no departamento contábil - até mesmo, por questão de encurtar custos e evitar exageros de departamentos, pelo fato de seu pequeno porte, não existindo necessidade de se dividir um setor que está inter-relacionado e, que dependendo da capacitação do responsável desse setor, poderá muito bem arcar com as duas funções: de tesouraria e controladoria. Porém, à medida que a empresa cresce, o funcionamento e gerenciamento das finanças evoluem e se desenvolvem para um departamento separado, conectado diretamente ao diretor-financeiro, associado à parte contábil da empresa, já que esta possibilita as informações para a análise e tomada de decisão.

No caso de uma empresa de grande porte, é imprescindível esta divisão, para não ocorrer confusão e sobrecarga. Deste modo, a tesouraria (ou gerência financeira) cuida da parte específica das finanças em espécie, da administração do caixa, do planejamento financeiro, da captação de recursos, da tomada de decisão de desembolso e despesas de capital, assim como o gerenciamento de crédito e fundo de pensão. Já a controladoria (ou contabilidade) é responsável com a contabilidade de finanças e custos, assim como, do gerenciamento de impostos - ou seja, cuida do controle contábil do patrimônio total da empresa.

Áreas de atuação

Como já foi dito, as finanças estão presentes em todas as áreas de uma empresa e auxiliam o seu bom funcionamento. É extremamente importante a administração e controle eficaz da empresa, pois a correta administração do capital - recursos essenciais da organização

- e as decisões hábeis conduzirão ao sucesso e evitarão o fracasso. Deste modo, o administrador financeiro pode atuar em diversas áreas específicas, em alguns cargos ou funções como:

- **Analista Financeiro**

Tem como função principal, preparar os planos financeiros e orçamentários, ou seja, através da preparação de demonstrações financeiras e orçamentos diversos, estabelece os planos financeiros de curto e longo prazo para chegar às metas, analisando e realizando previsões futuras, avaliação de desempenho e o trabalho em conjunto com a contabilidade.

- **Gerente de Orçamento de Capital**

Neste caso, o responsável é incumbido de avaliar, recomendando ou não as propostas de investimentos em ativos, pois ele já terá feito um traçado futuro, verificando se certos investimentos ou transações trarão resultados positivos ou negativos no aspecto financeiro.

- **Gerente de Projetos de Financiamentos**

Em empresas de grande porte, conseguem financiamentos para investimentos em ativos. Deste modo, o Gerente de orçamento de capital e o Gerente de projetos de financiamentos trabalham juntos, podendo atuar num mesmo setor. Dependendo da empresa, sempre antes de fazer um grande investimento de capital, como a aquisição de um imóvel, será preciso avaliar se o custo inicial está dentro de sua capacidade de pagamento (gerente de orçamento de capital) e também estabelecer como financiá-lo (gerente de projetos de financiamentos), comparando alternativas como comprar à vista ou a prazo, ou ainda a conveniência de realizar um *leasing*, dependendo de cada situação.

- **Gerente de Caixa**

Responsável por manter e controlar os saldos diários do caixa da empresa. Geralmente cuida das atividades de cobrança e desembolso do caixa e investimentos em curto prazo.

- **Analista/gerente de Crédito**

Gerencia as políticas de crédito da empresa. Avalia as solicitações de crédito, extensão, monitoramento e cobrança de contas a receber.

- **Gerente de Fundos de Pensão**

Em grandes empresas, supervisiona no geral a administração de ativos e passivos do fundo de pensão dos empregados, economizando e investindo o dinheiro para atender metas de longo prazo.

Objetivos e compromissos

Todo administrador da área de finanças deve levar em conta, os objetivos dos acionistas e donos da empresa, para daí sim, alcançar seus próprios objetivos. Pois conduzindo bem o negócio - cuidando eficazmente da parte financeira - consequentemente ocasionará o desenvolvimento e prosperidade da empresa, de seus proprietários, sócios, colaboradores internos e externos –*stakeholders* (grupos de pessoas participantes internas ou externas do negócio da empresa, direta ou indiretamente) - , e, logicamente, de si próprio (no que tange ao retorno financeiro, mas principalmente a sua realização como profissional e pessoal). Podemos verificar que existem diversos objetivos e metas a serem alcançadas nesta área, dependendo da situação e necessidade, e de que ponto de vista e posição serão escolhidos estes objetivos.

Mas, no geral, a administração financeira serve para manusear da melhor forma possível os recursos financeiros e tem como objetivo otimizar o máximo que se puder o valor agregado dos produtos e serviços da empresa, a fim de se ter uma posição competitiva diante

de um mercado repleto de concorrência, proporcionando, deste modo, o retorno positivo a tudo o que foi investido para a realização das atividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores.

Não se deixa de mencionar que não há necessidade de se agir sem ética profissional, ilegalmente ou de má-fé, pois o ambiente em que se trabalha sobre mentiras e falsas informações não é propício ao sucesso - pois não haverá verdade, compromisso, motivação, respeito e lealdade dos que cercam à empresa. E este é um fator que merece reflexão, pois de nada vale se conseguir recursos e capital a partir de mentiras e trabalho “sujo”, sofrimento e desilusão dos colaboradores, parceiros e agentes internos ou externos que de uma forma ou de outra são a razão da existência da empresa, e fazem o empreendimento “caminhar”. Faz-se referência desde o funcionário ao diretor, até o cliente; por isso deve-se ter responsabilidade e compromisso com todos os tipos de atividades, logicamente visionando a lucratividade, mas jamais decorrentes da dor e prejuízo de outrem, tendo sempre o compromisso com a responsabilidade e integridade do próprio nome da empresa.

É claro que esta temática traz e trará muita contradição e divergência de ideias e concepções, já que muitas das vezes o “bolso fala muito mais alto”, mas há necessidade de se refletir sobre esta situação e apresentar a prática da responsabilidade social.

Subdivisões da administração financeira

- Valor e orçamento de capital
- Análise de retorno e risco financeiro
- Análise da estrutura de capital financeira
- Análise de financiamentos de longo prazo ou curto prazo
- Administração de caixa ou caixa financeira

CÓDIGO DE ÉTICA DO ADMINISTRADOR

DOS DEVERES

Art. 1º São deveres do Profissional de Administração:

I - exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade, defendendo os direitos, bens e interesse de clientes, instituições e sociedades sem abdicar de sua dignidade, prerrogativas e independência profissional, atuando como empregado, funcionário público ou profissional liberal;

II - manter sigilo sobre tudo o que souber em função de sua atividade profissional;

III - conservar independência na orientação técnica de serviços e em órgãos que lhe forem confiados;

IV - comunicar ao cliente, sempre com antecedência e por escrito, sobre as circunstâncias de interesse para seus negócios, sugerindo, tanto quanto possível, as melhores soluções e apontando alternativas;

V - informar e orientar o cliente a respeito da situação real da empresa a que serve;

VI - renunciar, demitir-se ou ser dispensado do posto, cargo ou emprego, se, por qualquer forma, tomar conhecimento de que o cliente manifestou desconfiança para com o seu trabalho, hipótese em que deverá solicitar substituto;

VII - evitar declarações públicas sobre os motivos de seu desligamento, desde que do silêncio não lhe resultem prejuízo, desprestígio ou interpretação errônea quanto à sua reputação;

VIII - esclarecer o cliente sobre a função social da organização e a necessidade de preservação do meio ambiente;

IX - manifestar, em tempo hábil e por escrito, a existência de seu impedimento ou incompatibilidade para o exercício da profissão, formulando, em caso de dúvida, consulta ao CRA no qual esteja registrado;

X - aos profissionais envolvidos no processo de formação dos Profissionais de Administração, cumpre informar, orientar e esclarecer sobre os princípios e normas contidas neste Código.

XI - cumprir fiel e integralmente as obrigações e compromissos assumidos, relativos ao exercício profissional;

XI - manter elevados o prestígio e a dignidade da profissão.

DAS PROIBIÇÕES

Art. 2º É vedado ao Profissional de Administração:

I - anunciar-se com excesso de qualificativos, admitida a indicação de títulos, cargos e especializações;

II - sugerir, solicitar, provocar ou induzir divulgação de textos de publicidade que resultem em propaganda pessoal de seu nome, méritos ou atividades, salvo se em exercício de qualquer cargo ou missão, em nome da classe, da profissão ou de entidades ou órgãos públicos;

III - permitir a utilização de seu nome e de seu registro por qualquer instituição pública ou privada onde não exerça pessoal ou efetivamente função inerente à profissão;

IV - facilitar, por qualquer modo, o exercício da profissão a terceiros, não habilitados ou impedidos;

V - assinar trabalhos ou quaisquer documentos executados por terceiros ou elaborados por leigos alheios à sua orientação, supervisão e fiscalização;

- VI - organizar ou manter sociedade profissional sob forma desautorizada por lei;
- VII - exercer a profissão quando impedido por decisão administrativa do Sistema CFA/CRA's transitada em julgado;
- VIII - afastar-se de suas atividades profissionais, mesmo temporariamente, sem razão fundamentada e sem notificação prévia ao cliente ou empregador;
- IX - contribuir para a realização de ato contrário à lei ou destinado a fraudá-la, ou praticar, no exercício da profissão, ato legalmente definido como crime ou contravenção;
- X - estabelecer negociação ou entendimento com a parte adversa de seu cliente, sem sua autorização ou conhecimento;
- XI - recusar-se à prestação de contas, bens, numerários, que lhes sejam confiados em razão do cargo, emprego, função ou profissão, assim como sonegar, adulterar ou deturpar informações, em proveito próprio, em prejuízo de clientes, de seu empregador ou da sociedade;
- XII - revelar sigilo profissional, somente admitido quando resultar em prejuízo ao cliente ou à coletividade, ou por determinação judicial;
- XIII - deixar de cumprir, sem justificativa, as normas emanadas dos Conselhos Federal e Regionais de Administração, bem como atender às suas requisições administrativas, intimações ou notificações, no prazo determinado;
- XIV - pleitear, para si ou para outrem, emprego, cargo ou função que esteja sendo ocupado por colega, bem como praticar outros atos de concorrência desleal;
- XV - obstar ou dificultar as ações fiscalizadoras do Conselho Regional de Administração;
- XVI - usar de artifícios ou expedientes enganosos para obtenção de vantagens indevidas, ganhos marginais ou conquista de contratos;
- XVII - prejudicar, por meio de atos ou omissões, declarações, ações ou atitudes, colegas de profissão, membros dirigentes ou associados das entidades representativas da categoria.

DOS DIREITOS

Art. 3º São direitos do Profissional de Administração:

- I - exercer a profissão independentemente de questões religiosas, raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, condição social ou de qualquer natureza discriminatória;
- II - apontar falhas nos regulamentos e normas das instituições, quando as julgar indignas do exercício profissional ou prejudiciais ao cliente, devendo, nesse caso, dirigir-se aos órgãos competentes, em particular ao Tribunal Regional de Ética dos Profissionais de Administração e ao Conselho Regional de Administração;

III - exigir justa remuneração por seu trabalho, a qual corresponderá às responsabilidades assumidas a seu tempo de serviço dedicado, sendo-lhe livre firmar acordos sobre salários, velando, no entanto, pelo seu justo valor;

IV - recusar-se a exercer a profissão em instituição pública ou privada onde as condições de trabalho sejam degradantes à sua pessoa, à profissão e à classe;

V - participar de eventos promovidos pelas entidades de classe, sob suas expensas ou quando subvencionados os custos referentes ao acontecimento;

VI - a competição honesta no mercado de trabalho, a proteção da propriedade intelectual sobre sua criação, o exercício de atividades condizentes com sua capacidade, experiência e especialização.

Referências:

Bibliografia Básica

- ARISTÓTELES. **Coleção "Os Pensadores"**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 2000.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Martin Claret, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 1999.
- COSTA, E.S. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Editora Livro Técnico, 2010.
- FERNANDES, A. **Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. MOTTA, Nair de Souza. **Ética e vida profissional**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural Edições, 1984.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

Bibliografia Complementar <http://adm.esobre.com/planejamento-organizacional>

- <http://adm.esobre.com/planejamento-organizacional> <http://catarinanobre.blogspot.com.br/2009/02/conceito-de-gestao-do-tempo.html> <http://vanderocana.blogspot.com.br/2012/07/gestao-comercial-conceito.html>
- <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-administracao-do-tempo-e-productividade/68404/> <http://www.infoescola.com/administracao/ambiente-de-marketing/>
- http://www.knoow.net/cienceconemp/gestao/gestao_comercial.htm
- <https://www.google.com.br/#q=%C3%81REAS+FUNCIONAIS+DAS+EMPRESAS+%28Departamentos+e+se%C3%A7%C3%B5es%29>

- KOONTZ, H; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**. São Paulo: Pioneira, 1978.
- ROCHA, L.O.L. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1985.
- WALTON, M. **O método demming de administração**. Rio de Janeiro: Marques, 1989.

Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes
Música de Alberto Nepomuceno
Terra do sol, do amor, terra da luz!
Soa o clarim que tua glória conta!
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta
Em clarão que seduz!
Nome que brilha esplêndido luzeiro
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!
Chuvas de prata rolem das estrelas...
E despertando, deslumbrada, ao vê-las
Ressoa a voz dos ninhos...
Há de florar nas rosas e nos cravos
Rubros o sangue ardente dos escravos.
Seja teu verbo a voz do coração,
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!
Ruja teu peito em luta contra a morte,
Acordando a amplidão.
Peito que deu alívio a quem sofria
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!
Vento feliz conduza a vela ousada!
Que importa que no seu barco seja um nada
Na vastidão do oceano,
Se à proa vão heróis e marinheiros
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!
Porque esse chão que embebe a água dos rios
Há de florar em meses, nos estios
E bosques, pelas águas!
Selvas e rios, serras e florestas
Brotem no solo em rumorosas festas!
Abra-se ao vento o teu pendão natal
Sobre as revoltas águas dos teus mares!
E desfraldado diga aos céus e aos mares
A vitória imortal!
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,
E foi na paz da cor das hóstias brancas!



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação