

# PESQUISA NACIONAL

## SISTEMA CFA/CRA<sub>s</sub>



Perfil,  
Formação,  
Atuação e Oportunidades  
de Trabalho do Administrador

5ª EDIÇÃO  
2011



**SISTEMA  
CFA/CRA<sub>s</sub>**  
CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO  
CONSELHOS REGIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

**ANGRAD**  
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS  
DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

## Ficha Técnica

### Equipes responsáveis pela pesquisa

#### Coordenação Geral:

Prof. Adm. Sebastião Luiz de Mello, Esp.  
Prof. Adm. José Samuel de Miranda Melo Júnior, Dr.  
Prof. Adm. Fauze Najib Mattar, Dr.

#### Equipe Técnica da FIA:

Prof. Adm. Fauze Najib Mattar, Dr.  
Prof. Adm. Antônio Alfredo Mello Fortuna, Esp.  
Prof. Adm. Rodrigo Castelo Branco Fortuna, Ms.  
Prof. Michel Fauze Mattar, Ms.  
Tecnol. em Marketing Maria Madalena M. Vicente  
Victor Hugo Barreto Alves  
Ingrid Bydlowsky Santos

#### Câmara de Formação Profissional:

Prof. Adm. José Samuel de Miranda Melo Júnior, Dr. (Diretor)  
Prof. Adm. Ana Mônica Beltrão da Silva, Ms. (Vice-diretora)  
Profª Adm. Aldemira Assis Drago, Ms.  
Prof. Adm. Carlos Augusto Matos de Carvalho, Ms.  
Prof. Adm. João Coelho da Silva Neto, Ms.

#### Equipe Técnica do CFA:

Adm. Sueli Cristina Rodrigues de Moraes Alves, Esp.  
Adm. Solange Albuquerque L.B. Oliveira  
José Carlos de Araújo Ferreira, Tecnol.  
Marcelo Ferreira Amorim, Acad.

#### Colaboração da ANGRAD:

Prof. Adm. Mauro Kreuz, Dr.  
Prof. Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade, Dr.

Revisão: Denise Goulart  
Capa: Ednilson Mendes Reis  
Diagramação e Arte-Final: DG Luís Henrique Lima, Esp.  
e Ednilson Mendes Reis, Acad.  
Impressão: Gráfica Teixeira  
Tiragem: 5.000

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P434

Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador: pesquisa nacional / Sebastião Luiz de Mello; José Samuel de Miranda Melo Junior; Fauze Najib Mattar. 5. ed. -- Brasília : CFA, 2011.

52 p. : il. ; 28 cm.

1. Perfil do administrador. 2. Tendência profissional. 3. Competência do administrador. 4. Atuação profissional. 5. Oportunidade de trabalho. 6. Formação profissional. I. Melo Junior, José Samuel de Miranda. II. Mattar, Fauze Najib. III. Conselho Federal de Administração. VI. Título.

CDU 65.012.4 (1997)  
CDU 005.7 (2007)  
CDD 658.406

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Luciana Nahuz CRB1 nº 1665





**PESQUISA NACIONAL**  
**PERFIL, FORMAÇÃO, ATUAÇÃO E OPORTUNIDADES**  
**DE TRABALHO DO ADMINISTRADOR**

**5ª EDIÇÃO**

**SUMÁRIO EXECUTIVO**

**CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO**

SAUS QUADRA 1, BLOCO L, EDIFÍCIO CFA – BRASÍLIA – DF – 70070-932

[WWW.CFA.ORG.BR](http://WWW.CFA.ORG.BR) – [FORMACAO@CFA.ORG.BR](mailto:FORMACAO@CFA.ORG.BR)

TELEFONE: (61) 3218-1800

## Lista de ilustrações – Figuras

Figura 1 – Metodologia da pesquisa .....	13
Figura 2 – Gênero .....	15
Figura 3 – Registro em carteira profissional, em % (setor privado) .....	16
Figura 4 – Renda individual mensal do Administrador .....	17
Figura 5 – Programas de pós-graduação concluídos e que têm interesse em realizar, em % de respondentes.....	21
Figura 6 – Horas-aulas semanais cumpridas pelos Coordenadores/Professores, em % .....	22
Figura 7 – Avaliação dos Administradores pelos Empresários/Empregadores comparativamente a outros profissionais .....	26
Figura 8 – Identidade do Administrador .....	33
Figura 9 – Conhecimentos específicos do Administrador .....	34
Figura 10 – Competências do Administrador .....	34
Figura 11 – Habilidades do Administrador.....	35
Figura 12 – Atitudes do Administrador .....	35
Figura 13 – Cargo X tempo de formado.....	36
Figura 14 – As sete principais ações recomendadas ao CFA/CRA, em % de respondentes.....	46

## Lista de ilustrações – Tabelas

Tabela 1 – Evolução do tamanho das amostras pesquisadas de 1994 a 2011 .....	9
Tabela 2 – Fases quantitativas e qualitativas da pesquisa .....	12
Tabela 3 – Distribuição estadual das amostras (números reais e %) .....	14
Tabela 4 – Áreas de atuação para o Administrador .....	18
Tabela 5 – Cargos ocupados pelo Administrador .....	18
Tabela 6 – Áreas de formação dos Coordenadores/Professores .....	19
Tabela 7 – Ano de graduação de Coordenadores/Professores .....	20
Tabela 8 – Coordenadores/Professores registrados nos CRAs.....	20
Tabela 9 – Ano de registro de Coordenadores/Professores nos CRAs.....	21
Tabela 10 – Porte das organizações .....	23
Tabela 11 – Setores da economia das empresas .....	23
Tabela 12 – Alocação de Administradores .....	24
Tabela 13 – Remuneração do Administrador .....	25
Tabela 14 – Escolha do curso de Administração.....	27
Tabela 15 – Avaliação do curso de graduação em Administração.....	28
Tabela 16 – Sugestão de novos conteúdos nos cursos de Administração .....	29
Tabela 17 – Sugestão de indicadores de qualidade das IES .....	30
Tabela 18 – Avaliação da EAD.....	31
Tabela 19 – Projetos de aperfeiçoamento do Administrador .....	32
Tabela 20 – Áreas promissoras para a contratação de Administradores, total Brasil.....	37
Tabela 21 – Setores da economia mais promissores para o Administrador, total Brasil e por região .....	38



Tabela 22 – Requisitos para o exercício de função gerencial.....	39
Tabela 23 – Avaliação dos serviços do Sistema CFA/CRA.....	41
Tabela 24 – Evolução dos conceitos atribuídos pelos Administradores para o conjunto de serviços de comunicação (impressos e eletrônicos) disponibilizados pelo Sistema CFA/CRA.....	42
Tabela 25 – Registros em CRA e motivação dos segmentos pesquisados.....	42
Tabela 26 – Principais contribuições percebidas pelos Administradores em relação ao Sistema CFA/CRA.....	43
Tabela 27 – Principais contribuições percebidas pelos Coordenadores/Professores em relação ao Sistema CFA/CRA.....	43
Tabela 28 – Ações recomendadas pelos Coordenadores/Professores ao MEC.....	44
Tabela 29 – Ações recomendadas pelos Coordenadores/Professores às IES.....	45
Tabela 30 – Ações recomendadas pelos Coordenadores/Professores à Angrad.....	45

## Sumário

Apresentação.....	6
1 - Agradecimentos.....	8
2 - Introdução.....	9
3 - Objetivos.....	11
4 - Metodologia.....	12
4.1 - Distribuição das amostras pelas unidades da Federação.....	14
5 - Análise dos segmentos pesquisados.....	15
5.1 - Perfil do Administrador.....	15
5.2 - Perfil do Coordenador/Professor.....	19
5.3 - Perfil do Empresário/Empregador.....	22
6 - Formação profissional.....	27
7 - Atuação.....	33
8 - Oportunidades de trabalho.....	37
9 - Relacionamento com o Sistema CFA/CRA.....	41
10 - Valorização profissional.....	46
11 - Considerações finais.....	47
12 - Referências.....	50



# Apresentação

Nos últimos 17 anos, o Conselho Federal de Administração (CFA) tem investido na realização de pesquisas de âmbito nacional que permitem analisar cenários e identificar tendências relacionadas à Administração profissional no país, mediante a exploração de aspectos relativos ao perfil, à formação, à atuação e às perspectivas profissionais do Administrador. A pesquisa realizada em 2011 é um desses projetos.

A primeira edição foi realizada em 1994 e publicada em 1995. Em 1999, foi publicada a segunda edição do estudo, realizado no ano anterior. A terceira edição, realizada em 2003 e publicada em 2004, buscou ampliar as informações recebidas dos Administradores, dos Coordenadores/Professores e dos Empresários/Empregadores e incluiu aspectos relacionados à avaliação da atuação do Administrador no mercado de trabalho, utilizando tecnologia de ponta e possibilitando uma maior abrangência de ações que possibilitaram apresentar resultados altamente significativos. A quarta edição da pesquisa, realizada em 2005, foi publicada em 2006. Na ocasião, o universo da amostra foi ampliado, além de serem apresentadas análises de dados regionais.

Em 2011, um novo projeto foi iniciado e é com muita satisfação que apresentamos os resultados da “Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador 2011”, a qual foi realizada pelo CFA por meio da Câmara de Formação Profissional (CFP) e pelos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), com o apoio da Fundação Instituto de Administração (FIA) e da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD).

Foram meses de muito empenho e dedicação. Em um primeiro momento, na fase qualitativa, buscamos levantar dados e, posteriormente, realizamos entrevistas em profundidade com as empresas BR Distribuidora, Ford, Walmart, Tam, Sebrae Nacional e Thomas Case. Também foram realizadas reuniões em grupo com cinco Conselhos Regionais de Administração (CRAs). Nessas fases, Administradores, professores e coordenadores do curso de Administração e empresários, selecionados a partir de uma amostra aleatória do banco de dados dos CRAs, participaram de reuniões em grupo nas quais foram abordados o mercado de trabalho para o profissional de Administração, o ensino, além de propiciar o compartilhamento de experiências.

Na fase quantitativa, os Administradores, os Coordenadores/ Professores e Empresários/ Empregadores preencheram o questionário eletrônico da pesquisa, disponível no site do CFA. Os dados coletados foram analisados cuidadosamente e o resultado final da pesquisa você conhecerá nesta publicação.

O estudo buscou informações sobre o ensino da Administração, visando antecipar tendências, traçando um raio X da profissão, além de aprimorar dados com relação ao perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho para o profissional de Administração.

Nesta edição da pesquisa, as informações obtidas nas pesquisas anteriores foram atualizadas e, além disso, o critério de ponderações dos dados para obtenção de resultados regionais e nacional foi utilizado. Diante desse contexto, podemos destacar a evolução da imagem do Administrador na sociedade, expressa pelos três segmentos participantes do estudo. Ressaltamos, também, a atuação do Administrador no mercado de trabalho, que de “generalista” (1994) passou a ser percebida como “articulador” (2006) e “profissional com visão sistêmica” (2011).

Percebemos, ainda, uma discreta evolução quanto à formação, tanto na matriz curricular dos cursos quanto na adoção de instrumentos de aprimoramento das metodologias adotadas pelas IES. Com relação às oportunidades de trabalho para o Administrador, a pesquisa indicou que a consultoria empresarial e os serviços (incluídos turismo, hotelaria e saúde) são áreas promissoras para este profissional. As análises dos dados da pesquisa também nos levam a constatar que os Administradores estão inseridos em todos os segmentos de empresas, sejam micro, pequenas ou médias.

Chama-nos a atenção, ainda, a surpreendente evolução do conceito do Administrador junto ao empresariado, expresso durante a fase qualitativa e confirmado pelos resultados da fase quantitativa, em que 63,07% dos empregadores declararam que preferem o profissional graduado em Administração para o exercício de funções gerenciais; em 2006, esse percentual foi de apenas 22,98%.



Além disso, o estudo apontou que houve melhorias nas relações entre os três segmentos – Administradores, Coordenadores e Professores de cursos de graduação em Administração e dirigentes de organizações públicas e privadas – e o Sistema CFA/CRA, principalmente no que se refere ao Administrador, em decorrência da ampliação de opções de comunicação.

A pesquisa traçou um “diagnóstico” da profissão. O Sistema CFA/CRA, de posse desses dados, delineará ações de curto, médio e longo prazos para melhorar ainda mais esse cenário, além de promover e dignificar a profissão e o ensino da Administração em todo o país. É nossa missão propor iniciativas coerentes com a realidade, mas antecipando o futuro, já que a expansão dos mercados mundiais é um desafio e, para estar preparado para as mudanças, precisamos pensar em diretrizes de desenvolvimento para os profissionais de Administração.

Não podemos nos esquecer, no entanto, que o desenvolvimento passa por distintas formas de atuação. Nesse sentido, somos vanguardistas ao estarmos à frente, pensando e executando ações que possam não só engrandecer a profissão, mas ajudar a promover o desenvolvimento social e econômico de todo o país.

E é para isso que a pesquisa se propõe: relevar cenários, antecipar tendências e delinear os novos rumos da educação, gestão e habilidades do Administrador. Ela servirá de subsídios para as futuras decisões do Sistema CFA/CRA, mas também será o guia para gestores públicos, empreendedores, professores e profissionais de Administração que desejarem fazer a diferença.

Por fim, agradecemos a participação de todos os colaboradores que trabalharam para a realização desta pesquisa e, principalmente, aos que participaram do levantamento em todas as suas etapas. Sem essas pessoas não seria possível obtermos resultados que norteiam estratégias futuras.

Externamos nossa profunda satisfação com os resultados alcançados e desejamos que os dados da pesquisa possibilitem realizar reflexões e tornem-se um marco na construção de um ensino de Administração de qualidade, na reafirmação do espaço de atuação do profissional de Administração no mercado de trabalho e na promoção da sua valorização perante a sociedade.

Obrigado!

**Adm. Sebastião Luiz de Mello**  
Presidente do CFA



# 1. Agradecimentos

Um trabalho desta magnitude foi possível pelo somatório de esforços e contribuições das mais significativas. Importantes instituições e um grande número de pessoas envidaram esforços no sentido de colaborar para que a pesquisa refletisse o atual momento do Administrador, seja num desenho real de seu perfil, seja nas questões que influenciam a sua formação, a sua atuação e as oportunidades de trabalho, envolvendo profissionais liberais e vinculados a uma ou mais organizações.

Portanto, ao se iniciar a apresentação deste Sumário Executivo, cabe formular agradecimentos:

- aos **Conselheiros Federais**, os quais prestaram apoio ao projeto desde a sua fase inicial;
- aos **CRAs**, correalizadores da pesquisa 2011, responsáveis também por possibilitar que as reuniões de grupo ocorressem, as quais constituem a fase qualitativa, fundamental para o desenvolvimento da fase quantitativa do trabalho. Os Conselheiros Regionais, portanto, desempenharam um importante papel, tanto no que se refere à divulgação do trabalho para os Administradores e empresários registrados quanto na execução da pesquisa eletrônica;
- à **Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração (Angrad)**, que colaborou na divulgação e adesão à pesquisa, bem como pela participação na fase decisiva de elaboração do relatório final;
- às **Instituições de Ensino Superior (IES)** e, em especial, aos coordenadores de seus cursos de graduação em Administração, que apoiaram todas as fases do trabalho e colaboraram para a divulgação e coleta de dados;
- às organizações que participaram da pesquisa qualitativa: **Ford, BR Distribuidora, Walmart, Tam, Thomas Case** e ao **Sebrae**, pelos relevantes comentários e contribuições que permitiram a elaboração dos instrumentos da pesquisa;
- e aos **Administradores, Coordenadores/Professores de cursos de graduação em Administração e Empresários/Empregadores** que vivenciaram todo o processo da pesquisa, principalmente as entrevistas em profundidade, as reuniões de grupo e a fase de coleta de dados, respondendo os questionários.



## 2. Introdução

O Sistema CFA/CRA tem como missão “promover a ciência da Administração, valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país”. Não obstante, o CFA, órgão normativo, consultivo, orientador e disciplinador da profissão de Administrador, especificamente, controla e fiscaliza as atividades financeiras dos CRAs, propugnando por uma adequada compreensão dos problemas administrativos e sua racional solução, também dissemina a postura ética e profissional da categoria que representa.

Promover estudos e campanhas em prol da racionalização administrativa do país é uma das finalidades do CFA, órgão máximo representativo da categoria dos Administradores no país, desenvolve ações voltadas para a valorização dos profissionais registrados nos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), ou seja, os Administradores e Tecnólogos em determinadas áreas da Administração. Nesse sentido, a Fundação Instituto de Administração (FIA) foi contratada para prestar assessoria técnica na realização da quinta pesquisa relativa à profissão do Administrador<sup>1</sup> no país, mediante levantamento, diagnóstico e análise da situação existente, trabalho que se constitui em uma de suas ações estratégicas.

Foram, anteriormente, realizadas e publicadas quatro pesquisas: a primeira, em 1994, com divulgação em 1995; a segunda, em 1998, divulgada em 1999; a terceira, em 2003, divulgada em 2004; e a quarta, em 2006, divulgada no mesmo ano. A presente pesquisa, em sua quinta versão, com o título *Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador*, foi conduzida no período de junho a dezembro de 2011 e teve como objetivo principal reanalisar cenários e identificar tendências para a profissão do Administrador no país, envolvendo os públicos-alvos: Administradores, Coordenadores/Professores de cursos de graduação em Administração e Empresários/Empregadores.

Desde 1994, quando foi realizada a primeira pesquisa, os procedimentos, as metodologias, as técnicas de coleta e processamento dos dados e as formas de disponibilização dos resultados foram aprimoradas permitindo ampliar e melhorar continuamente a abrangência e a confiabilidade dos resultados. Um exemplo dessa evolução está no crescimento do tamanho das amostras pesquisadas, que, de 747 em 1994, atingiram 21.117 em 2011.

**Tabela 1 – Evolução do tamanho das amostras pesquisadas de 1994 a 2011**

Segmentos pesquisados	1994	1998	2003	2006	2011
Administrador	747	783	7.215	9.178	17.982
Coordenador/Professor	-	246	1.156	927	1.602
Empresário/Empregador	-	300	1.315	447	1.533
<b>Total</b>	<b>747</b>	<b>1.329</b>	<b>9.686</b>	<b>10.552</b>	<b>21.117</b>

Todos os resultados da pesquisa de 2011 podem ser acessados pela internet, por meio do banner disponibilizado no site do CFA ([www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)), os quais estão apresentados por meio de gráficos das tabulações e de tabelas de cruzamentos entre perguntas para cada um dos três segmentos pesquisados, sendo possível consultas em três níveis: **total Brasil** (resultados ponderados), **total por regiões** (resultados ponderados) e **por estados**.

<sup>1</sup> Administrador é o bacharel em Administração com registro em CRA.



Entre a infinidade dos resultados que a pesquisa 2011 gerou, podem ser encontrados os seguintes:

- os perfis dos Administradores, dos Coordenadores/Professores e dos Empresários/Empregadores pesquisados;
- **a consolidação da identidade do Administrador como um *profissional com visão sistêmica da organização, articulador de diversas áreas e pronto para o exercício da liderança, formando e motivando pessoas e equipes de trabalho***;
- os motivos que levaram à escolha do curso de Administração pelos respondentes Administradores;
- a avaliação que os Administradores fazem dos cursos onde se graduaram;
- os projetos programados pelos Administradores para seus aperfeiçoamentos profissionais;
- os setores econômicos e áreas de trabalho que apresentam maiores oportunidades para o exercício da profissão, com a sinalização de alternativas não observadas anteriormente;
- a evolução na carreira de Administrador em relação ao tempo de formado;
- a valorização da profissão e o crescente volume de Administradores contratados para posições antes ocupadas por profissionais de outras formações;
- os currículos básicos das Instituições de Ensino Superior (IES) para a formação dos Administradores têm sido ajustados para adequar-se às demandas do mercado de trabalho, bem como a adequação das metodologias de ensino, de forma a elevar a motivação dos alunos;
- os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes desejadas nos Administradores foram identificados mediante a opinião dos Empresários/Empregadores, as quais poderão influenciar as IES em seus esforços de adaptação às exigências do mercado de trabalho;
- o nível de relacionamento dos Administradores com o Sistema CFA/CRA foi pesquisado em relação aos serviços oferecidos e às formas de comunicação do CRA com seus associados;
- as reflexões e as sugestões dos três segmentos pesquisados quanto aos papéis do CFA e dos CRAs para o exercício da profissão e alternativas de maior apoio no processo de atualização e desenvolvimento dos profissionais da área também constam desse trabalho intitulado Sumário Executivo da Pesquisa 2011.

Na sequência, apresentamos um breve relato dos principais resultados para o total Brasil. Os mesmos dados poderão ser extraídos considerando cada um dos estados da Federação mediante consulta ao endereço (<http://pesquisa.cfa.org.br/grep>), cujo link encontra-se disponível no site do CFA ([www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)).



## 3. Objetivos

Por se tratar de uma pesquisa que sucede as pesquisas realizadas em 2003 e em 2006 com fins semelhantes, o principal objetivo da pesquisa de 2011 foi o **de analisar cenários e identificar tendências para a profissão de Administrador no país por meio de prospecção de dados e da elaboração de diagnósticos sobre cada questão que envolve o Administrador, profissional preparado para atuar em todos os campos da Administração**, como: administração e seleção de pessoal (recursos humanos), organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica (marketing), administração de produção (incluindo logística) e relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos. Tais campos são estabelecidos pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965<sup>i</sup>.

### 3.1. Objetivos específicos da pesquisa:

- Buscar o aprimoramento na identificação dos conhecimentos específicos, das competências, das habilidades e das atitudes que alicerçam a identidade do Administrador.
- Ampliar a análise dos limites que compõem o espaço de atuação do Administrador.
- Prospectar junto aos Empresários/Empregadores e Coordenadores/Professores de curso de Administração que novos conteúdos e metodologias poderão auxiliar na adequação da formação do Administrador visando à sua plena atuação nas empresas, quaisquer que sejam as suas naturezas.
- Identificar oportunidades de trabalho e desenvolvimento de carreiras em setores e áreas do mercado de trabalho visando ao aproveitamento de Administradores.
- Sugerir ações, em consonância com os dados da pesquisa, visando enriquecer a regulamentação da profissão.
- Analisar as respostas quanto à atuação do Sistema CFA/CRA e propor melhorias nos serviços disponibilizados para seus públicos.
- Comparar dados relevantes obtidos em 2011 com outros dados de pesquisas anteriores.

Os **públicos-alvos** que compuseram a pesquisa foram: **Administradores, Coordenadores/Professores** de curso de Administração e **Empresários/Empregadores** de organizações públicas e privadas.



## 4. Metodologia

A pesquisa realizada foi do tipo **quantitativa descritiva conclusiva**.

A metodologia adotada na **fase quantitativa** da pesquisa pode ser caracterizada como **censitária, com múltiplos objetivos**.

A coleta de dados foi realizada com aplicação de questionário por autopreenchimento, via internet.

As **populações** ou segmentos pesquisados foram:

1. **graduados em Administração** residentes no Brasil;
2. **Coordenadores/Professores** que lecionam em cursos de graduação em Administração no Brasil;
3. **empresários/executivos de organizações empregadoras** de Administradores no Brasil.

As amostras das três populações – que pelos seus tamanhos foram consideradas infinitas –, foram constituídas de forma não probabilística em função da coleta de dados ter sido realizada via internet. Caso fossem probabilísticas, ao nível de confiabilidade de 95%, os erros amostrais máximos em cada segmento pesquisado teriam sido, para mais ou para menos, de 0,75% (Administradores); 2,49% (Coordenadores/Professores) e 2,55% (Empresários/Empregadores).

Os passos metodológicos obedeceram à sequência descrita a seguir.

### Tabela 2 – Fases quantitativas e qualitativas da pesquisa

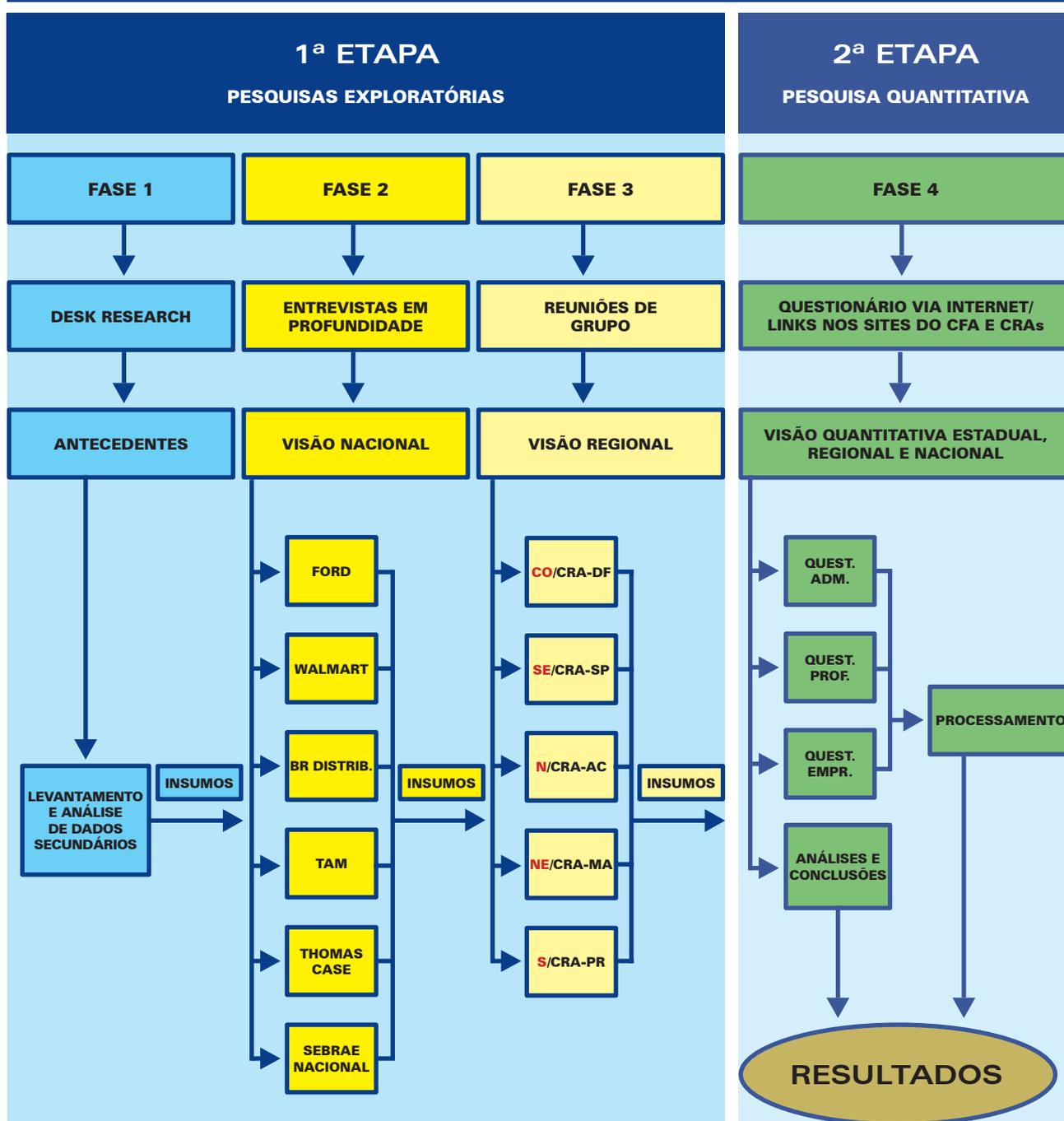
Na Figura 1 é demonstrado o projeto metodológico da pesquisa.

1ª fase (qualitativa)	Realizadas 6 (seis) <b>entrevistas em profundidade</b> com quatro das maiores empresas brasileiras – cada uma representando um setor da economia:  <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>BR DISTRIBUIDORA;</b></li><li>2. <b>FORD;</b></li><li>3. <b>WALMART;</b></li><li>4. <b>TAM;</b></li><li>5. <b>SEBRAE</b> – órgão condutor das políticas e ações visando às micro e pequenas empresas; e</li><li>6. <b>THOMAS CASE</b> – empresa da área de recrutamento e seleção de executivos.</li></ol>
2ª fase (qualitativa)	Realizadas 15 (quinze) <b>reuniões de grupo</b> – foram criados 15 grupos em cinco estados da Federação – representando todas as regiões do país –, para debater assuntos relacionados à formação do futuro Administrador e ao mercado de trabalho.
3ª fase (quantitativa)	<b>Aplicação de questionários</b> por meio do link <a href="http://www.pesquisa.cfa.org.br">http://www.pesquisa.cfa.org.br</a> disponibilizado no site do CFA. Foram remetidos, no período de 15/09/2011 a 31/10/2011, 245.444 (duzentos e quarenta e cinco mil e quatrocentos e quarenta e quatro) e-mails para Administradores, Coordenadores/Professores e Empresários/Empregadores, convidando-os para preencher os questionários e efetivamente participar da pesquisa.



Na Figura 1 é demonstrado o projeto metodológico da pesquisa.

**Figura 1 – Metodologia da pesquisa**



1. tabulação simples de cada variável de cada população;
2. comparação dos resultados da tabulação simples de cada variável com os resultados da pesquisa anterior em cada população;
3. comparação dos resultados das variáveis comuns às três populações;
4. cruzamento de variáveis (tabulação cruzada) e respectivas análises em cada população.



## 4.1. Distribuição das amostras pelas unidades da Federação

A pesquisa 2011 propicia a comparação de dados compatíveis com a representatividade de cada CRA e estado da Federação.

**Tabela 3 – Distribuição estadual das amostras (números reais e %).**

UF	Administradores		Coordenadores/ Professores		Empresários/ Empregadores		Total	
AC	115	0,64%	8	0,50%	7	0,46%	130	0,62%
AL	192	1,07%	9	0,56%	7	0,46%	208	0,98%
AM	468	2,60%	31	1,94%	27	1,76%	526	2,49%
AP	106	0,59%	5	0,31%	5	0,33%	116	0,55%
BA	1.305	7,26%	87	5,43%	93	6,07%	1.485	7,03%
CE	258	1,43%	38	2,37%	22	1,44%	318	1,51%
DF	1.115	6,20%	53	3,31%	61	3,98%	1.229	5,82%
ES	993	5,52%	62	3,87%	99	6,46%	1.154	5,46%
GO	557	3,10%	52	3,25%	37	2,41%	646	3,06%
MA	229	1,27%	26	1,62%	19	1,24%	274	1,30%
MG	1.556	8,65%	162	10,11%	105	6,85%	1.823	8,63%
MS	286	1,59%	32	2,00%	19	1,24%	337	1,60%
MT	276	1,53%	64	4,00%	33	2,15%	373	1,77%
PA	535	2,98%	24	1,50%	44	2,87%	603	2,86%
PB	186	1,03%	21	1,31%	20	1,30%	227	1,07%
PE	321	1,79%	33	2,06%	20	1,30%	374	1,77%
PI	115	0,64%	21	1,31%	7	0,46%	143	0,68%
PR	876	4,87%	123	7,68%	84	5,48%	1.083	5,13%
RJ	2.062	11,47%	109	6,80%	130	8,48%	2.301	10,90%
RN	433	2,41%	41	2,56%	22	1,44%	496	2,35%
RO	136	0,76%	23	1,44%	13	0,85%	172	0,81%
RR	31	0,17%	2	0,12%	1	0,07%	34	0,16%
RS	1.571	8,74%	158	9,86%	133	8,68%	1.862	8,82%
SC	856	4,76%	89	5,56%	74	4,83%	1.019	4,83%
SE	173	0,96%	18	1,12%	9	0,59%	200	0,95%
SP	3.183	17,70%	303	18,91%	437	28,51%	3.923	18,58%
TO	48	0,27%	8	0,50%	5	0,33%	61	0,29%
<b>Brasil</b>	<b>17.982</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.602</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.533</b>	<b>100,00%</b>	<b>21.117</b>	<b>100,00%</b>

Considerando-se o conjunto amostral, indicado na Tabela 3, verifica-se que a pesquisa de 2011 apresentou um incremento de 100,12% sobre a pesquisa de 2006 (de 10.552 questionários processados em 2006 para 21.117 em 2011), sendo importante notar que o segmento dos Empresários/Empregadores teve um incremento de 242,95%, o que contribuiu para uma melhor consistência dos dados sobre o mercado de trabalho.

Para aproximar a distribuição amostral da pesquisa com o PIB – o mais importante indicador socioeconômico do país –, procedeu-se à **ponderação das amostras reais de cada estado para a composição de resultados regionais e nacional**, de forma a ficarem compatíveis com o PIB de cada estado da Federação, na composição dos PIBs regionais e nacional.

**Observação:** Na composição de tabelas e figuras regionais e nacionais, em função do processo de ponderação das amostras estaduais reais, os resultados foram arredondados.



## 5. Análises dos segmentos pesquisados

### 5.1. Perfil do Administrador

#### A maioria:

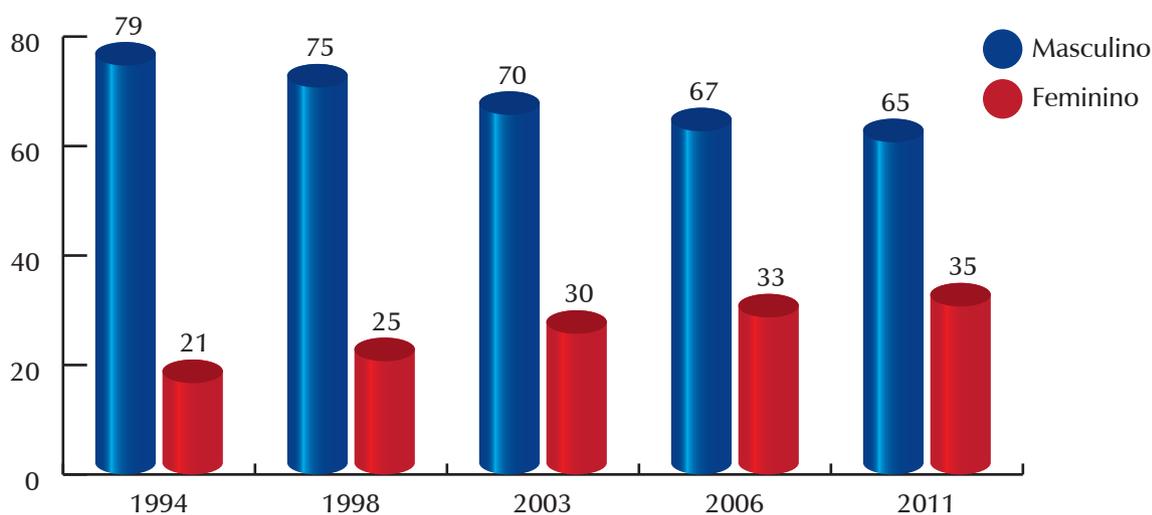
- É do sexo masculino, casado e com dependentes.
- Tem idade média de 39,3 anos.
- É egresso de universidades particulares.
- Concluiu o curso de Administração entre 2000 e 2011.
- Possui especialização em alguma área da Administração.
- Trabalha em empresas de grande porte (serviços e indústria) e órgãos públicos.
- Atua nas áreas de Administração Geral e Finanças.
- Possui carteira profissional assinada.
- Ocupa cargos de gerência.
- É registrado no CRA.

#### 5.1.1. Gênero

O número de Administradoras vem crescendo continuamente. Em 1994, foi de 21%; em 1998, de 25%; em 2003, de 30%; em 2006, de 33% e, na pesquisa atual, de 2011, atingiu 35% (Figura 2).

Em 17 anos, o percentual de Administradoras teve um crescimento em termos percentuais de 67% (35%, em 2011, contra 21%, em 1994).

**Figura 2 – Gênero**



Dados ponderados em 2011 (ver metodologia).



## 5.1.2. Tempo de formado

Em 2006, 54,59% dos Administradores participantes do trabalho havia se formado nos cinco anos anteriores à pesquisa. **Em 2011, 42,40% concluiu sua graduação entre 2006 e 2011**, podendo-se perceber que a redução daquele percentual pode representar uma maior distribuição do contingente de novos Administradores.

## 5.1.3. Natureza das IES

As **instituições de natureza privada** prevalecem como formadoras dos Administradores (**84,18%**).

## 5.1.4. Idiomas

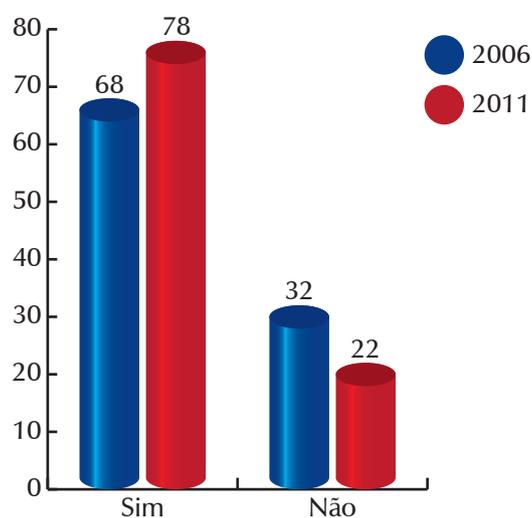
Embora 47,20% dos Administradores tenham informado não dominar nenhum idioma estrangeiro, **42,34% disseram dominar o inglês**. A média de idioma estrangeiro dominada pelo conjunto de Administradores pesquisados foi de 0,7.

Entre os Administradores que dominam algum idioma estrangeiro, **a maioria deles (35,75%) domina apenas um idioma**, 14,28% dominam dois idiomas e, apenas, 2,30% dominam três ou mais idiomas.

## 5.1.5. Empregabilidade

O **índice dos que declaram possuir carteira profissional assinada aumentou** comparativamente aos das pesquisas anteriores (67,87% em 2006 e **78,48% em 2011**), conforme mostra a Figura 3.

**Figura 3 – Registro em carteira profissional, em % (setor privado)**



Dados ponderados em 2011 (ver metodologia).

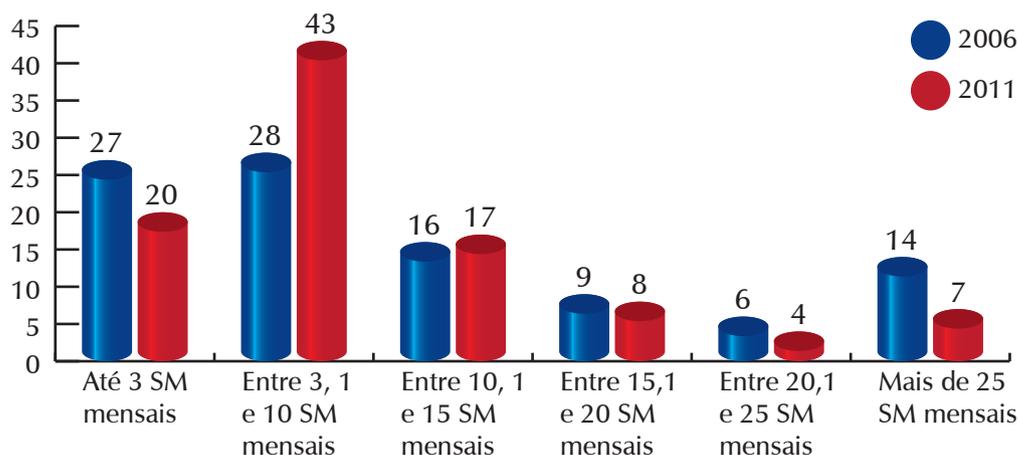


### 5.1.6. Renda individual

Os dados da pesquisa 2011 revelam um aumento de 10% no registro em carteira em comparação à pesquisa de 2006. Seguindo a mesma tendência de 2006, a **concentração de respostas quanto à renda individual mensal do Administrador (43,37%) encontra-se na faixa entre 3,1 e 10,0 salários mínimos (SM)** (Figura 4).

A **renda média aproximada do Administrador foi de 9,7 SM**, calculado mediante os pontos médios e o número de respondentes em cada uma das faixas.

**Figura 4 – Renda individual mensal do Administrador, em %**



Dados ponderados em 2011 (ver metodologia).

Considerando o aumento real do SM no período, pode-se inferir que a variação é desprezível. Com relação às faixas salariais de 15,1 e 20 SM e de 20,1 a 25 SM, houve queda com variação de 1% e de 2%, respectivamente. Quanto à faixa de mais de 25 SM, houve efetivamente queda de 7%, demonstrando que as empresas estão revendo sua política salarial nesse patamar.

### 5.1.7. Área funcional

As grandes áreas funcionais (**Administração Geral, Financeira, Vendas e Recursos Humanos**) atingiram **58,82% do total de respondentes em 2011**, sendo possível afirmar tratar-se das áreas mais demandadas da Administração.

A Administração Geral em 2011 manteve alto o índice de alocação de Administradores, embora o seu percentual tenha sido reduzido considerando a pesquisa de 2006. Interessante verificar que **Recursos Humanos**, que vinha decrescendo ano após ano, nesta pesquisa **apresentou uma recuperação em relação à de 2006, passando de 6,73% para 9,46%**.



**Tabela 4 – Áreas de atuação do Administrador**

Área de atuação	1994 %	1998 %	2003 %	2006 %	2011* %
Administração geral (inclui Planejamento Estratégico)	34,00	38,00	30,19	35,28	28,80
Financeira <sup>(3)</sup>	18,00	15,00	17,66	14,28	13,25
Recursos humanos	17,00	14,00	9,17	6,73	9,46
Vendas <sup>(1)</sup>	11,00	15,00	9,48	9,03	7,31
Operacional (Produção) <sup>(2)</sup>	–	5,00	7,83	5,63	6,06
Gestão de processos <sup>(6)</sup>	–	–	–	–	6,20
Contábil (inclui Auditoria e Controladoria)	10,00	6,00	–	5,07	5,18
Logística <sup>(5)</sup>	–	–	–	4,69	4,96
Gestão de projetos <sup>(6)</sup>	–	–	–	–	4,24
Tecnologia da informação	10,00	7,00	7,53	4,88	2,43
Marketing <sup>(4)</sup>	–	–	5,11	3,40	1,53
Sistemas de informações <sup>(6)</sup>	–	–	–	–	1,44
Outra <sup>(4)</sup>	–	–	13,03	11,01	9,14
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,0</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

(1) Em 1994 e 1998, inclui Marketing.

(2) Opção incluída a partir de 1998.

(3) Em 2003, inclui Contabilidade.

(4) Opções incluídas a partir de 2003.

(5) Opção incluída a partir de 2006.

(6) Opções incluídas em 2011.

**Tabela 5 – Cargos ocupados pelo Administrador**

Cargos ocupados	1994 %	1998 %	2003 %	2006 %	2011* %
<b>Gerência</b>	<b>20,00</b>	<b>21,70</b>	<b>26,12</b>	<b>21,37</b>	<b>21,84</b>
<b>Analista ** ***</b>	–	–	<b>15,93</b>	<b>12,75</b>	<b>19,10</b>
<b>Coordenação ***</b>	–	–	<b>9,87</b>	<b>8,29</b>	<b>9,46</b>
Técnico	11,00	4,20	1,75	3,65	6,94
Assessoria	8,00	7,50	0,00	8,32	6,64
Diretoria	9,00	10,60	8,42	7,54	6,45
Supervisão	13,00	12,50	8,35	6,49	6,35
Auxiliar ***	–	–	3,29	4,33	6,20
Função pública *** ****	–	–	3,10	4,46	–
Assistência ***	–	–	8,37	6,62	5,61
Presidência/Proprietário/Empresário	7,00	9,10	6,17	9,68	4,88
Vice-presidência ***	–	–	0,32	0,34	0,29
Conselheiro ***	–	–	0,68	0,31	0,20
Outra	32,00	34,40	7,63	5,85	6,04
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,0</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\*Em 1994 e 1998, incluído como Técnico.

\*\*\*Incluídas em 2003.

\*\*\*\*Em 2011, esta função foi analisada à parte e não fez parte desta pergunta.



Os Administradores continuam sendo bem aceitos como **Gerentes**. O cargo de **Técnico** alcançou um significativo aumento, passando de 3,65% para 6,94%. A ocupação do cargo de **Analista** por Administradores passou de 12,75%, em 2006, para 19,10%, em 2011, confirmando uma tendência para o aumento desse cargo, tanto no setor público quanto no setor privado. O percentual dos Administradores que se declararam Analistas atuantes no setor público foi de 49,23% e no setor privado foi de 50,77%.

## 5.2. Perfil do Coordenador/Professor

### A maioria:

- É do **sexo masculino e casado**.
- Tem idade média de **44,5 anos**.
- É **graduado em Administração**.
- É egresso de **universidades particulares**.
- Formou-se entre **1990 e 2005**.
- Concluiu programa de **mestrado**.
- **Trabalha em apenas uma IES e leciona, em média, 2,8 disciplinas**.
- Leciona em cursos de Administração há menos de **10 anos**.
- Cumpre **carga horária semanal de 25,4 horas**.
- Realiza trabalhos de **consultoria como atividade paralela**.
- É **registrado em CRA**.

A pesquisa de 2011 demonstrou que o Coordenador/Professor é predominantemente graduado em Administração (88,83%). Em 2003, 62,28% dos Coordenadores/Professores eram graduados em Administração e, em 2006, esse percentual aumentou atingindo 76,32% com aquela formação acadêmica. A pesquisa de 2011 confirma uma redução nas graduações diferentes de Administração, incluindo aquelas consideradas na opção “outra graduação”.

### 5.2.1. Áreas de formação dos Coordenadores/Professores

Tabela 6 – Área de formação dos Coordenadores/Professores

Área de formação	2003 %	2006 %	2011* %
<b>Administração</b>	<b>62,28</b>	<b>76,32</b>	<b>88,83</b>
Economia	6,39	4,37	1,94
Engenharia	8,58	6,22	1,35
Ciência da Computação **	—	1,19	0,71
Ciências Contábeis	3,19	2,65	0,99
Comunicação Social **	—	0,66	0,49
Psicologia	2,80	1,59	0,50
Direito	3,79	0,79	0,44
Educação ** ***	—	0,53	0,40
Sociologia **	—	0,79	—
Outra	12,97	4,89	4,35
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\*Opções incluídas em 2006.

\*\*\*Na pesquisa de 2006 figurava como Pedagogia.



## 5.2.2. Ano de conclusão

**Tabela 7 – Ano de graduação de Coordenadores/Professores**

Ano de graduação	2003	2006	2011*
Entre 1990 e 1999	37,08	35,40	26,66
Entre 2000 e 2005	8,89	21,36	25,68
Entre 1980 e 1989	31,94	26,62	18,87
Entre 2006 e 2011**	-	-	13,97
Entre 1970 e 1979	19,58	14,24	12,59
Até 1969	2,51	2,38	2,24

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\*Incluído em 2011.

Entre as pesquisas de 2006 para 2011, houve um decréscimo de 35,40% para 26,66% de professores graduados entre 1990 e 1999. Pode-se verificar que 13,97% são formados nos últimos cinco anos.

## 5.2.3. Ano de registro no Sistema CFA/CRA's

Conforme mostra a Tabela 8, de 2003 a 2011 **houve um contínuo crescimento do percentual de Coordenadores/Professores registrados em CRA's, de 62,20% na pesquisa de 2003 para 89,67% na pesquisa de 2011**, denotando dois fatos importantes: a predominância de Coordenadores/Professores formados em Administração e o contínuo interesse em registrarem-se no Sistema CFA/CRA's.

**Tabela 8 – Coordenadores/Professores registrados nos CRA's**

Opção	2003	2006	2011*
	%	%	%
Administradores (bacharéis em Administração registrados em CRA's)	62,20	71,33	89,67
Não registrados em CRA's	37,80	28,67	10,33
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).



Em contrapartida, **deve ser observada a queda no percentual de Coordenadores/Professores não registrados nos CRAs, de 37,80% em 2003, para 28,67% em 2006, e apenas 10,30% em 2011.** Deve ser lembrado que partes desses não registrados não o são por não serem graduados em Administração.

**Tabela 9 – Ano de registro no CRA de Coordenadores/Professores**

Opção	2003 %	2006 %	2011(*)(**) %
<b>Entre 2006 e 2011</b>	–	–	<b>30,70</b>
Entre 2000 e 2005	21,75	47,79	26,34
Entre 1990 e 1999	34,76	25,59	19,53
Entre 1980 e 1989	27,72	18,81	12,98
Entre 1970 e 1979	14,49	6,76	9,08
Até 1969	1,29	1,05	1,38
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

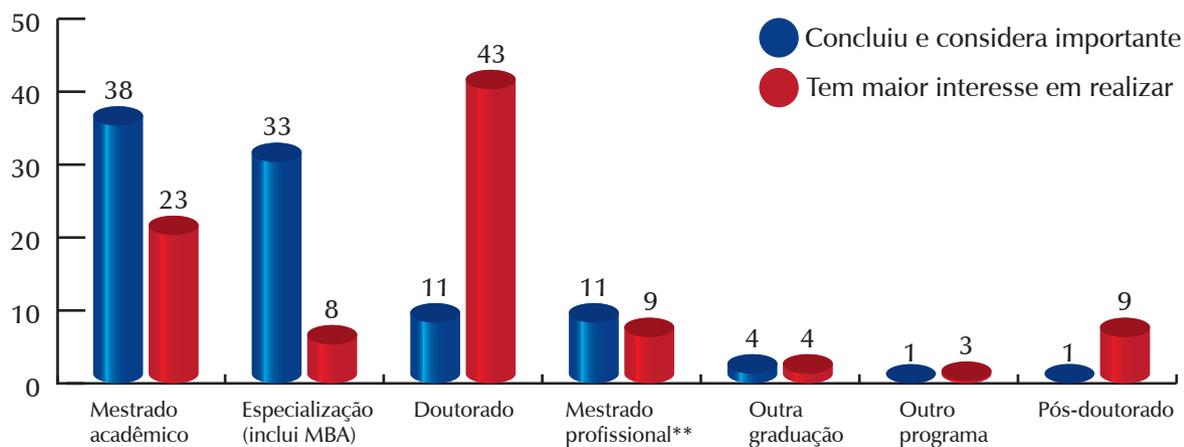
\*\*Incluídos em 2011.

A maior parte dos Coordenadores/Professores (57,04%) na pesquisa de 2011 obteve registro em CRAs a partir do ano 2000.

### 5.2.3. Formação e projeto de formação acadêmica

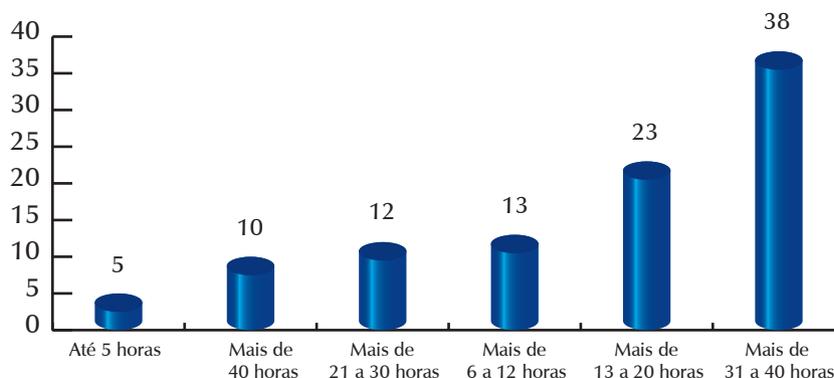
Conforme mostra a Figura 5, em 2011, 71% dos Coordenadores/Professores haviam já concluído e consideravam importante o mestrado acadêmico (38%) ou Especialização (33%) e, 66% têm interesse em realizar o mestrado acadêmico (23%) ou o doutorado (43%).

**Figura 5 – Programas de pós-graduação concluídos e que têm interesse em realizar, em % de respondentes.**



A maioria dos Coordenadores/Professores já possui especialização (33%). Os Coordenadores/Professores, em sua maioria, pretendem concluir o doutorado (43%), na sequência do mestrado acadêmico (23%) e do mestrado profissional (9%). A opção para o pós-doutorado também tem uma significativa indicação (9%).

**Figura 6 – Horas-aulas semanais cumpridas pelos Coordenadores/Professores, em %**



Apesar de existir interesse por parte dos professores para ingressar em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, é perceptível que o pouco tempo disponível para tal atividade acadêmica representa um obstáculo (38% cumprem de 31 a 40 horas semanais, conforme mostra a Figura 6)), além dos entraves para acesso aos cursos oferecidos por universidades públicas, uma vez que os custos dos cursos oferecidos por IES particulares de primeira linha fogem muitas vezes do orçamento do professor.

A maior concentração de carga horária semanal de Coordenadores/Professores está acima de 20 horas semanais.

### 5.3. Perfil do Empresário/Empregador

**A maioria:**

- Representa **micro e pequenas empresas**.
- Exerce o **cargo de Presidente** ou são proprietários/empresários.
- Atua nos **setores de serviços**, comércio varejista e consultoria empresarial.
- Desenvolve suas atividades nas áreas da **Administração Geral**.

#### 5.3.1. Porte das organizações

**Em 2011, o percentual de participação das empresas de micro e pequeno porte (84,98%)** (Tabela 10) se mostra compatível com os dados apresentados pelo Sebrae, os quais apontam que “o bom desempenho das MPES na década apenas confirmou a sua importância na economia. Em 2010, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos”<sup>ii</sup>.



**Tabela 10 – Porte das organizações**

Opção	2011*	
	n	%
Micro (se indústria: até 19 empregados; se comércio ou serviços: até 9 empregados)	844	57,76
Pequena (se indústria: de 20 a 99 empregados; se comércio ou serviços: de 10 a 49 empregados)	398	27,22
Média (se indústria: de 100 a 499 empregados; se comércio ou serviços: de 50 a 99 empregados)	115	7,89
Grande (se indústria: mais de 500 empregados; se comércio ou serviços: mais de 100 empregados)	104	7,13
<b>Total</b>	<b>1.461</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

### 5.3.2. Setores da economia a que pertencem às empresas pesquisadas

Acompanhando tendência apresentada em 2006, a maioria das organizações que participaram da pesquisa em 2011 atua no setor de **serviços**. O segundo lugar dessa classificação é ocupado por organizações que atuam no **comércio varejista** e o terceiro lugar é ocupado por aquelas que atuam em **consultoria empresarial** (Tabela 11).

**Tabela 11 – Setor da economia das empresas**

Opção	2011*	
	N	%
<b>Serviços</b>	<b>423</b>	<b>28,98</b>
<b>Comércio varejista</b>	<b>245</b>	<b>16,75</b>
<b>Consultoria empresarial</b>	<b>199</b>	<b>13,65</b>
Industrial	133	9,13
Informática	69	4,63
Ensino e educação	52	3,57
Comércio atacadista	51	3,50
Tecnológico	29	1,97
Agronegócio	27	1,85
Hotelaria e turismo	24	1,62
Administração hospitalar/Serviços de saúde	22	1,53
Instituições financeiras	22	1,48
Terceiro setor	12	0,85
Lazer e entretenimento	14	0,98
Agroindústria	8	0,57
Esporte	4	0,28
Outra do setor privado	127	8,66
<b>Total</b>	<b>1.461</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).



### 5.3.3. Onde os Administradores estão alocados

A exemplo de 2006, a área da **Administração Geral** das empresas é a que mais aloca Administradores. Em relação à pesquisa de 2006, houve um decréscimo deste percentual de 51,38% para 42,26%.

**Tabela 12 – Alocação de Administradores**

Opção	2006 %	2011* %
Administração Geral (inclui Planejamento Estratégico)	51,38	42,26
Não se aplica**	-	33,09
Financeira	6,55	4,97
Vendas	6,55	4,14
Recursos humanos	9,31	2,64
Contábil (inclui Auditoria e Controladoria)	6,90	2,30
Operacional (Produção)	5,52	2,04
Outra.	8,97	1,92
Gestão de projetos**	-	1,83
Tecnologia da informação	0,69	1,18
Gestão de processos**	-	1,18
Marketing	3,10	1,08
Logística	1,03	0,77
Sistemas de informações	-	0,59
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\*Incluído na pesquisa de 2011 (Compreendem empresas que não têm Administradores).

### 5.3.4. Requisitos para contratação de Administradores

Na pesquisa de 2011, **o tempo de formado do Administrador para efeito de contratação foi considerado indiferente** por 59,03% dos Empresários/Empregadores. Sendo também indiferentes (83,83%) quanto ao tipo de IES (pública/privada) e à natureza jurídica da IES do egresso (84,54%) - universidade federal, universidade estadual, universidade municipal, universidade privada, centro universitário, faculdades integradas, fundação, instituição isolada.

A **especialização** (MBA) foi o programa de pós-graduação com maior número de escolhas do grupo de Empresários/Empregadores no momento em que se referiam à formação complementar do Administrador, sendo esta afirmação confirmada por 43,12% das respostas. A maioria dos Empresários/Empregadores (61,95%) continua preferindo que seus empregados dominem o idioma inglês.



### 5.3.5. Características que reconhecem nos Administradores

As principais características percebidas pelos Empresários/Empregadores nos Administradores foram:

- Conhecimentos específicos para a **administração estratégica**, a área de **finanças/orçamentária** e a **motivação de pessoas/equipes**.
- Competências para a **identificação de problemas, formulação e implantação de soluções**.
- Habilidades quanto ao **relacionamento interpessoal**, à **visão do todo** e ao seu **preparo para a liderança**.
- Atitudes desejáveis compreendem o **comprometimento**, o **comportamento ético** e o **profissionalismo**.

### 5.3.6. Remuneração do Administrador

A Tabela 13 mostra que, segundo os Empresários/Empregadores, a maior incidência de remuneração dos Administradores, paga em suas empresas, situa-se na faixa de 3,1 a 10 salários mínimos. Essa informação confirma os dados informados pelos Administradores.

**Tabela 13 – Remuneração do Administrador**

Opção	2006 %	2011* %
Entre 3,1 e 10 salários mínimos**	36,39	37,74
Não se aplica***	-	25,77
Até 3 salários mínimos**	20,75	12,35
Entre 10,1 e 15 salários mínimos	16,33	12,34
Entre 15,1 e 20 salários mínimos	9,86	5,94
Entre 20,1 e 25 salários mínimos	6,80	2,50
Mais de 30 salários mínimos	6,13	2,34
Entre 25,1 e 30 salários mínimos	3,74	1,03
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

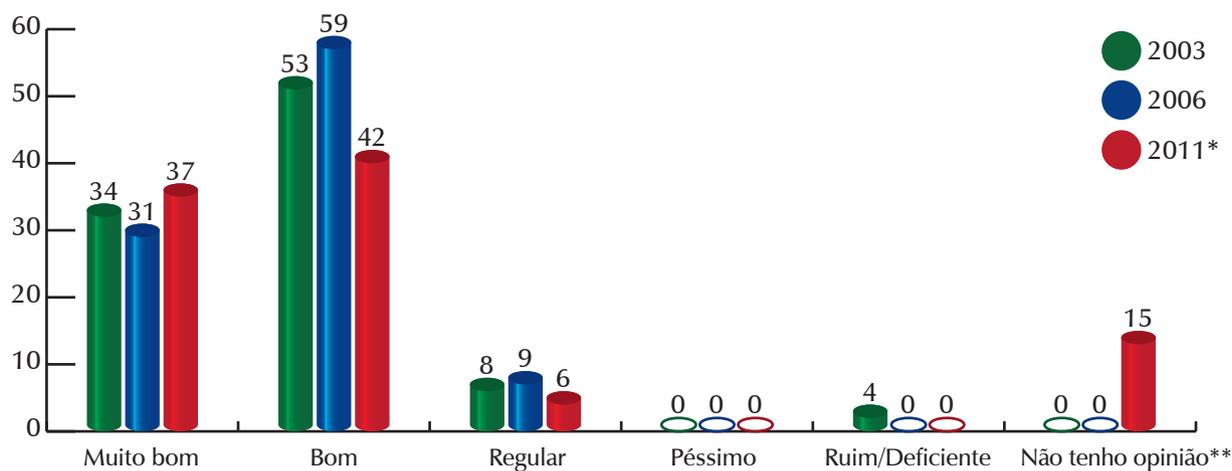
\*\*A opção oferecida em 2006, neste intervalo, foi “entre 5,1 e 10,0 SM”. A opção oferecida em 2006, neste intervalo, foi “até 5,0 SM”.

\*\*\*Incluído na pesquisa de 2011 (Compreendem empresas que não têm Administradores).



### 5.3.7. Desempenho dos Administradores

**Figura 7 – Avaliação dos Administradores pelos Empresários/Empregadores comparativamente a outros profissionais**



\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\*Incluídos em 2011.

Os números da educação superior demonstram que a Administração está em alta no país<sup>iii</sup>. Tal fato é refletido nos números apresentados pela pesquisa de 2011, por meio da qual se constata que o Administrador continua sendo bem avaliado por aqueles que lideram as organizações consultadas. A maioria dos Empresários/Empregadores declarou que pretende contratar Administradores para seus quadros de empregados (49,71%).



## 6. Formação profissional

### 6.1. Escolha do curso

O curso de graduação em Administração agrega o maior número de alunos matriculados no ensino superior. No ano de 2010, conforme dados do Censo da Educação Superior (INEP/MEC, 2010), 18% desse universo de alunos estavam matriculados em cursos desse nível de ensino (13% cursavam bacharelado e 5% cursavam tecnologia em determinadas áreas da Administração).

É o curso com maior número de matrículas no ensino superior. Existiam 643.158 matriculados nos cursos de graduação em Administração em 2005 e esse número aumentou para 846.493 em 2010, representando um crescimento de 31,6% no intervalo de cinco anos. A graduação em Administração lidera a lista dos dez cursos mais procurados pelos candidatos ao ensino superior no país (INEP/MEC, 2010).

A **formação generalista e abrangente** e a **existência de amplo mercado de trabalho** foram as mais assinaladas como justificativas para a escolha do curso de Administração pelo Administrador. Uma das opções oferecidas, a **vocação**, que tem sido preterida na hora da escolha (14,08%, em 2003, e 15,81%, em 2006) apresentou um crescimento significativo e atingiu 18,35%, em 2011. Analogamente ao que foi anotado em 2006, o tema continua a merecer estudos dos motivos pelos quais esse número encontra-se em tão baixo percentual. A atenção dos responsáveis pela divulgação e disseminação dos conceitos sobre a profissão e sua importância para as empresas poderá concorrer para a atração e envolvimento de candidatos no curso de Administração.

**Tabela 14 – Escolha do curso de Administração**

Opção	2003	2006	2011*
	%	%	%
Natureza de seu projeto profissional, abrir empresa, ampliar negócio, carreira etc.***	26,84	24,97	-
Formação generalista e abrangente	19,20	21,52	25,41
Existência de amplo mercado de trabalho	15,45	13,91	21,29
Vocação	14,08	15,81	18,35
Diversidade das alternativas de especialização	12,71	7,43	8,17
Abrir negócio próprio****	-	-	5,75
Preferência pela área de Ciências Sociais	-	4,18	5,13
Influência de outro Administrador (pai, amigos, parentes etc.)	5,50	5,01	4,59
Atuar em empresa familiar****	-	-	3,89
Promoção do curso no meio profissional e estudantil	-	1,36	2,41
Outra	6,22	5,81	5,01
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\*Em 2006, foram oferecidas mais opções nesta questão.

\*\*\*Em 2011, esta opção foi desdobrada em outras e eliminada.

\*\*\*\*Novas opções oferecidas em 2011.



## 6.2. Avaliação do curso de graduação

Em 2011, como em 2003 e 2006, os Administradores disseram que o curso de Administração que concluíram atendeu satisfatoriamente às suas expectativas, com percentuais quase que idênticos (Tabela 15).

**Tabela 15 – Avaliação do curso de graduação em Administração**

Opção	2003	2006	2011*
	%	%	%
O curso atendeu satisfatoriamente às minhas expectativas	62,19	63,25	63,44
O curso atendeu completamente às minhas expectativas	31,79	17,36	21,69
O curso não atendeu de forma satisfatória às minhas expectativas**	-	17,06	14,12
O curso não atendeu em nada às minhas expectativas	6,02	2,33	0,75
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\* Incluído na pesquisa de 2006.

Em 2011, se forem consideradas as opções de que **o curso atendeu satisfatoriamente e completamente às expectativas, atinge-se o elevado percentual de 85,13% de satisfação.**

Se comparadas estas respostas com os registros das discussões realizadas nas reuniões de grupo em cinco estados da Federação (fase qualitativa da pesquisa), verifica-se uma contradição, pois naquelas oportunidades foi afirmado que os cursos estão distantes da realidade do mercado, possuindo uma visão muito acadêmica, com o que concordaram os Empresários/Empregadores que reclamam do distanciamento dos conhecimentos teóricos dos Administradores que se formam com a realidade vivida por sua empresa.

## 6.3. Novos conteúdos

Em face do distanciamento, apontado na fase qualitativa da pesquisa, existente entre o que ensina a IES e o que necessita o mercado com relação ao profissional recém-formado em Administração, os Coordenadores/Professores, face às Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Bacharelado em Administração aprovadas pela Resolução CNE/CES nº 4/2005<sup>iv</sup> e com base na lista obtida dos resultados das fases anteriores desta pesquisa, sugeriram os conteúdos expostos na Tabela 16.

Houve mudanças significativas entre as sugestões da pesquisa 2006 e as da pesquisa 2011. Percebe-se a preocupação com o desenvolvimento de **novos empreendedores** para a formação de empresas eficientes e lucrativas; com a **gestão ambiental e desenvolvimento sustentável** para proteger o planeta e as futuras gerações; com a **gestão pública** tão contestada em nosso país; com a **criatividade e inovação** a fim de aproveitar o avanço tecnológico em todas as áreas; e, com a **gestão das micro e pequenas empresas** que constituem a maioria do conjunto das organizações brasileiras.



**Tabela 16 – Sugestão de novos conteúdos nos cursos de Administração**

Opção	2006	2011***
	%	%
<b>Desenvolvimento do empreendedorismo</b>	<b>46,03</b>	<b>34,51</b>
<b>Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável</b>	<b>23,51</b>	<b>25,61</b>
<b>Gestão pública (licitação, orçamento público etc.)</b>	<b>11,90</b>	<b>19,42</b>
Criatividade e inovação	17,99	20,65
Gestão de micro e pequena empresa	27,34	20,29
Gestão de projetos**	-	18,27
Ética empresarial	20,11	17,19
Construção de indicadores de resultados	16,01	13,91
Parcerias público-privadas, cooperativismo e terceiro setor	17,78	14,07
Processo decisório	12,32	11,63
Gerenciamento de conflitos	9,35	11,81
Gestão de processos**	-	10,70
Responsabilidade social da empresa	14,59	10,66
Raciocínio lógico	11,47	9,32
Práticas de redação e expressão oral	9,21	8,66
Aplicativos de TI em gestão	12,32	8,46
Construção de cenários	13,17	8,58
Modelagem organizacional	10,06	7,23
Negociação	9,49	7,49
Comércio exterior	8,92	5,12
Outra.	2,55	4,79
Comunicação institucional	3,68	3,22

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\*Incluído na pesquisa 2011.

\*\*\* (RM) Respostas múltiplas, com escolha limitada em até 3 opções.



## 6.4. Indicadores de qualidade das IES

Os três indicadores mais importantes apontados pelos Coordenadores/Professores foram: **o compromisso da IES, da direção acadêmica e dos professores com a efetiva aprendizagem dos estudantes** (46,32%); a **empregabilidade assegurada pela formação** (45,73%); e a **adequação do projeto pedagógico do curso às demandas do mercado de trabalho** (41,26%).

**Tabela 17 – Sugestão de indicadores de qualidade das IES**

Opção	2011 (*) (**)
	%
O compromisso da IES, da direção acadêmica e dos professores com a efetiva aprendizagem dos estudantes.	46,32
A empregabilidade assegurada pela formação.	45,73
A adequação do projeto pedagógico do curso às demandas do mercado de trabalho.	41,26
O equilíbrio existente entre a qualidade da formação acadêmica e a qualidade da experiência profissional (não acadêmica) apresentada pelos professores.	34,80
Os resultados das avaliações realizadas pelo MEC.	31,39
A imagem do curso no mercado de trabalho.	30,45
A existência de atividades extracurriculares capazes de contribuir para ampliar e aprofundar a aprendizagem do estudante.	26,74
O nível de exigência para a aprovação adotada pelos professores.	16,08
<b>Outro</b>	<b>1,48</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\* (RM) Respostas múltiplas, com escolha limitada em até 3 opções.

Os indicadores de qualidade mais sugeridos demonstram a preocupação com a **empregabilidade** do Administrador, com a **efetiva aprendizagem dos alunos nas IES** e com a **atuação do MEC na avaliação dos cursos**.

A viabilidade dos indicadores mencionados só será possível com a implementação de ações em vários níveis e pelos diversos agentes do processo.

## 6.5. Metodologias e materiais didáticos

A evolução nesta questão, analisados os últimos cinco anos, foi discreta: **os professores continuam priorizando as metodologias com aulas expositivas combinadas com discussões em grupo**, e os **materiais usuais, como livros-texto básico e apostilas**. Além desses recursos didáticos tradicionais e excetuando-se a região Sudeste do país, percebe-se que são **poucas as iniciativas visando ao uso das novas tecnologias da informação** que poderiam agregar valor ao trabalho docente e permitir maior nível de aprendizado e satisfação dos alunos.



## 6.6. Educação a distância (EAD)

Em 2006, diante das avaliações pouco positivas com relação aos cursos de EAD, estimou-se que, com o tempo e a expectativa de bom desempenho, os conceitos a serem formulados anos depois apresentariam uma evolução mais favorável. Não foi o que demonstrou a pesquisa de 2011, visto que, em todos os quesitos, a EAD recebeu forte rejeição, tanto por parte dos Administradores como dos Coordenadores/Professores.

Em 2011, a questão foi proposta apenas para Administradores e Coordenadores/ Professores, face antever-se por parte dos Empresários/Empregadores forte rejeição, conforme análise dos dados obtidos na fase qualitativa deste trabalho, o que também havia acontecido na pesquisa de 2006.

Na Tabela 18 estão as avaliações da EAD por Administrador e Coordenadores/ Professores, obtidas mediante opções de cinco diferentes questões da pesquisa de 2011 (35.1, 35.2, 35.3, 35.4 e 35.5, respectivamente).

**Tabela 18 – Avaliação da EAD**

Opção	Administrador	Coordenador/Professor
	% de concordância	% de concordância
Menos eficaz	64,13	61,53
Mais flexível	72,22	71,15
Menor nível de exigência	57,44	60,70
Propicia mais oportunidades sociais	41,25	50,48
Necessita melhores mecanismos de avaliação	68,99	78,20

Na fase qualitativa, por ocasião das reuniões de grupo, houve oportunidade para discussões a respeito da questão. Os dados obtidos então servem para justificar as respostas daqueles segmentos por ocasião da fase quantitativa. Assim, acredita-se que, de forma geral, esse tipo de aprendizagem compromete a eficácia e a credibilidade dos cursos de Administração.

A justificativa daqueles que se mostram favoráveis à EAD acompanha aquela apresentada em 2006, ou seja, que tal metodologia de ensino possibilita flexibilidade e maiores oportunidades sociais de educação.

Somente o tempo poderá confirmar as alegações dos que, hoje, são contra ou a favor do EAD para o curso de Administração, cada vez mais em escala crescente e incentivado pelo poder público para a disseminação do conhecimento em todo o país.



## 6.7. Projetos de aperfeiçoamento

Verifica-se que **56,17%** dos Administradores já fizeram algum curso de especialização e que **82,74%** têm projetos para os próximos dois anos.

**Tabela 19 – Projetos de aperfeiçoamento do Administrador**

Opção	2011 *
	%
Programa de especialização (inclui MBA)	48,46
Programa de mestrado profissional**	15,26
Programa de mestrado acadêmico**	14,63
Outro curso de graduação	13,95
Programa de doutorado	3,61
Outro projeto.	2,85
Programa de pós-doutorado	1,23
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\* Em 2011, o programa de mestrado foi dividido em mestrado acadêmico e mestrado profissional.

A Tabela 19 apresenta que, em primeiro lugar, os Administradores indicam sua preferência pelos  **cursos de Especialização** (que incluem MBAs) por constatarem que o mercado de trabalho os prioriza quando da contratação de novos profissionais. Também os cursos de pós-graduação *stricto sensu* nas modalidades **mestrados profissionais** e **mestrados acadêmicos** complementam o contingente dos que desejam um aperfeiçoamento nesse nível, de acordo com sua carreira profissional.



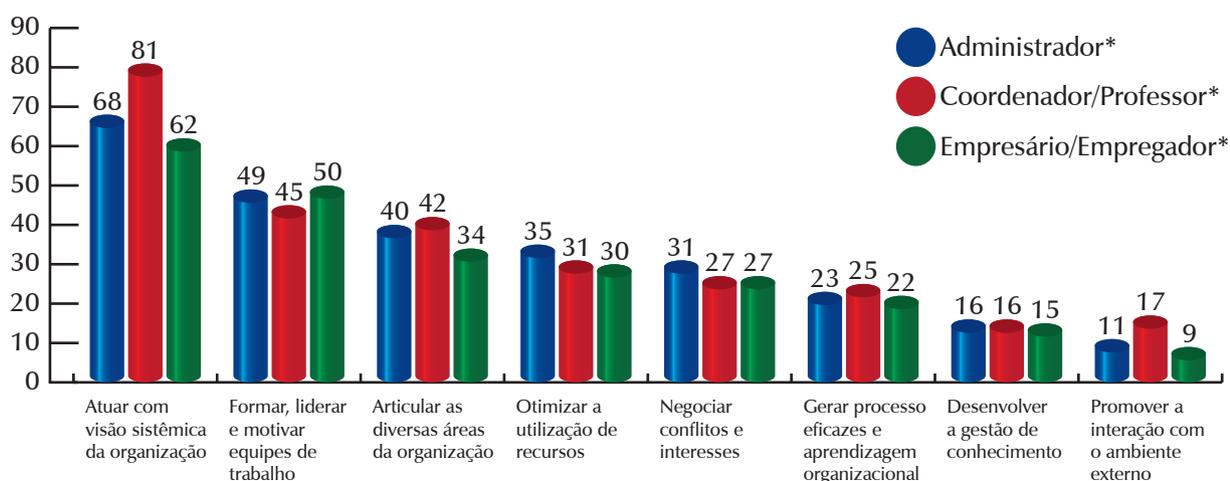
## 7. Atuação

### 7.1. Identidade do Administrador

A **imagem do Administrador**, percebida desde 2006 como um profissional que “**atua com visão sistêmica da organização**”, consolidou-se ainda mais na opinião dos Empresários/Empregadores, em 2011, **pelos conhecimentos específicos, competências, habilidades e atitudes**, que lhes permitem formar, **liderar e motivar** equipes de trabalho e **articular** as diversas áreas da organização.

As opções eleitas em 2003, por ocasião das reuniões de grupo realizadas em estados brasileiros, foram confirmadas, em 2006, e ratificadas em 2011 com a realização de idênticas reuniões.

**Figura 8 – Identidade do Administrador\*\***



\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\* (RM) Respostas múltiplas, com escolha limitada em até 3 opções.

Os resultados observados em 2011\* validam as percepções anteriores dos três segmentos e **consagram a identidade do Administrador como a de um profissional que atua com visão sistêmica da organização; formador, líder e motivador de equipes; articulador das áreas da organização e otimizador na utilização de recursos.**

\*(RM) Respostas múltiplas, com escolha limitada em até 3 opções.

### 7.2. Conhecimentos, competências, habilidades e atitudes

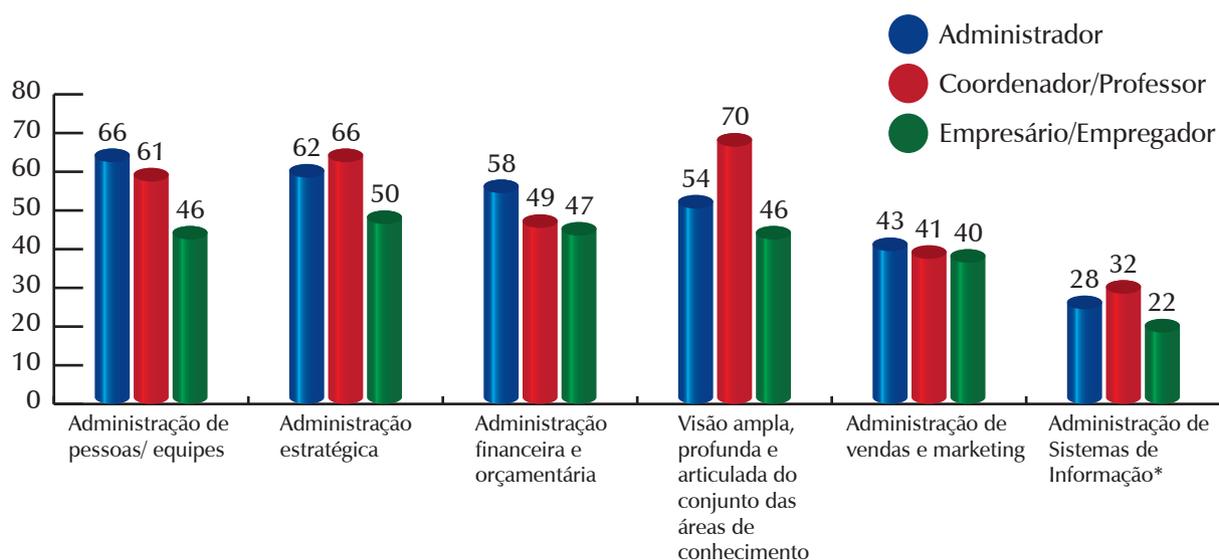
Foi solicitado aos três segmentos pesquisados que apontassem as **variáveis da identidade do Administrador que o diferencia de outros profissionais de nível superior em termos de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes**. Os resultados obtidos estão nas Figuras 9, 10, 11 e 12, seguintes.

#### 7.2.1 Conhecimentos específicos

Para os Administradores, **administrar pessoas e equipes** é o principal conhecimento para o exercício de suas atividades; para os Coordenadores/Professores, é a **visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas do conhecimento**; e para os Empresários/ Empregadores, é a **administração estratégica** o conhecimento que se mostra imperativo.



**Figura 9 – Conhecimentos específicos do Administrador\*\***



\*Opção introduzida na pesquisa 2011.

\*\* (RM) Respostas múltiplas, com possibilidade de indicação para todas as opções.

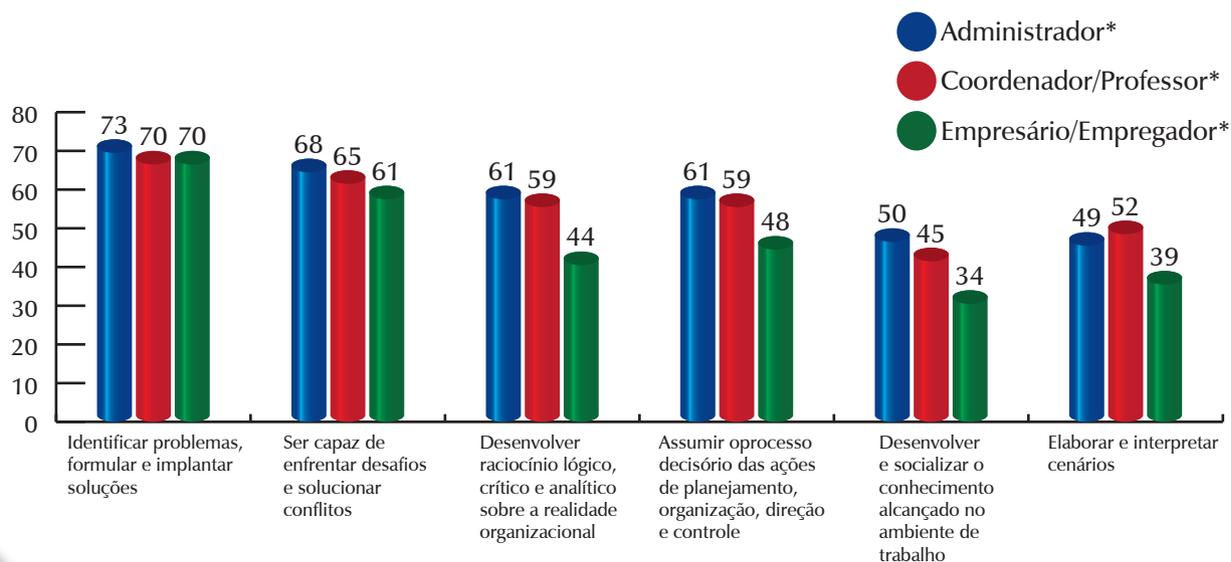
As respostas obtidas na Figura 9 confirmam as respostas das pesquisas anteriores e ratificam as reflexões havidas por ocasião das **reuniões de grupo** com os três segmentos (fase qualitativa) da pesquisa 2011\*\*.

Os conhecimentos específicos percebidos por todos os grupos voltam-se para a **área estratégica** da empresa e para a **administração de pessoas, de finanças e orçamento** e atribui ao Administrador uma **visão de conjunto de todas as áreas da organização, também abrangendo os três segmentos** (fase qualitativa) da Pesquisa 2011\*\*.

### 7.2.2. Competências

Nesta questão, verifica-se uma perfeita consonância entre as opções escolhidas pelos três segmentos pesquisados em 2011\*\*, inclusive com relação à ordem decrescente da importância atribuída às respostas. A principal opção escolhida pelos três segmentos da pesquisa foi a **identificação de problemas, a formulação e a implantação de soluções**, a segunda alternativa escolhida é uma consequência da primeira, pois trata de **desafios e solução de conflitos**.

**Figura 10 – Competências do Administrador\*\***



\*Dados ponderados (ver metodologia).

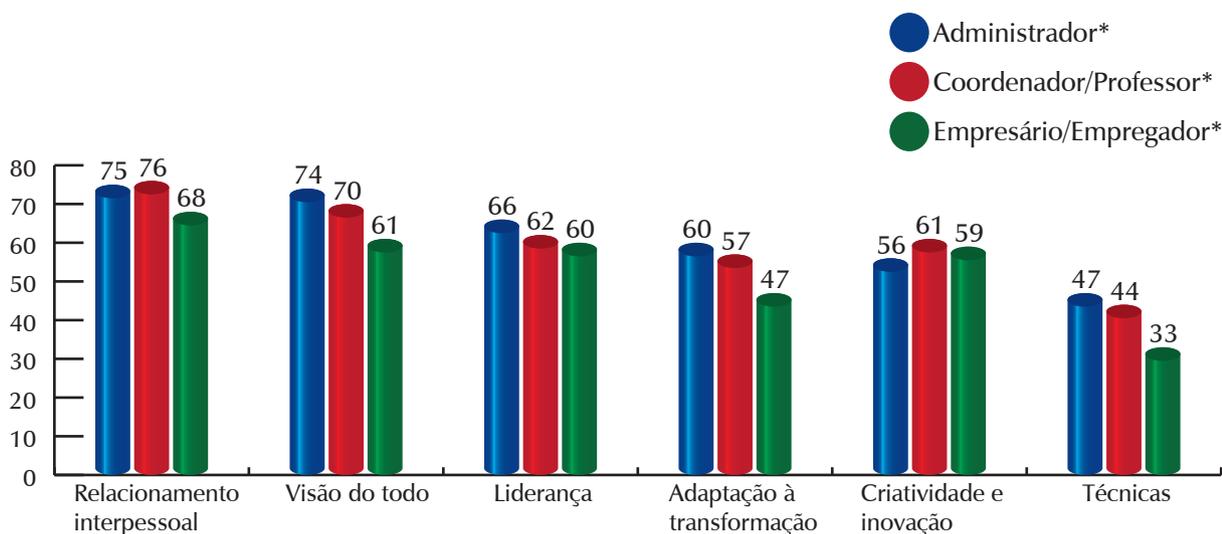
\*\* (RM) Respostas múltiplas, com possibilidade de indicação para todas as opções.



### 7.2.3. Habilidades

A visão horizontal e vertical da Figura 11 demonstra consonância entre o que pensam os três segmentos pesquisados em 2011\*\* com relação às habilidades dos Administradores, inclusive com percentuais próximos. As habilidades percebidas situam-se na **capacidade de se relacionar e exercer liderança** e na **visão do todo com capacidade de adaptação à transformação**; tudo isso exercitando sempre a **criatividade e a inovação, agregando novas técnicas aos processos**.

**Figura 11 – Habilidades do Administrador**



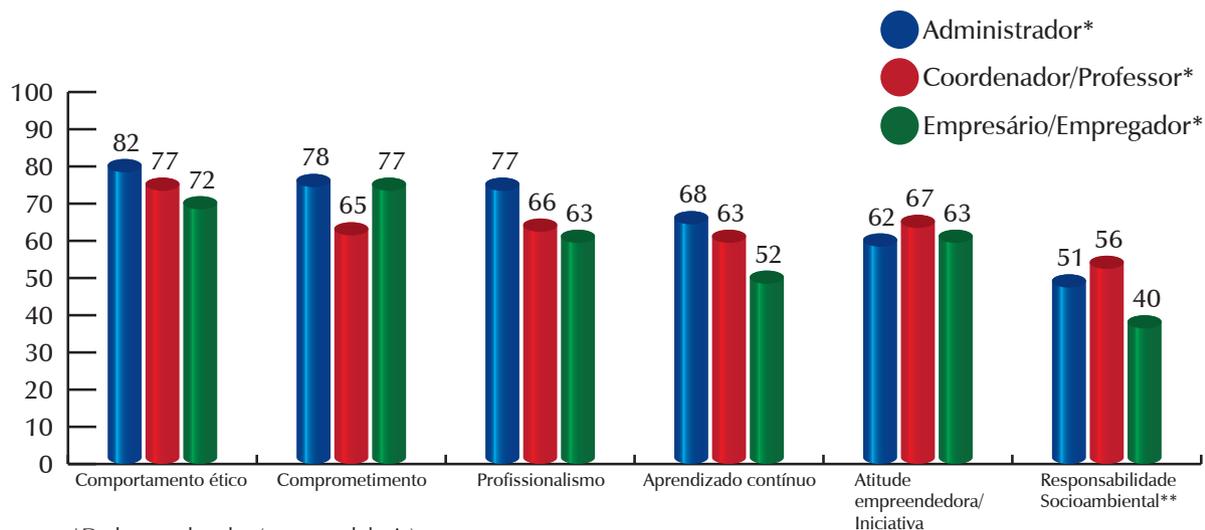
\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\* (RM) Respostas múltiplas, com possibilidade de indicação para todas as opções.

### 7.2.4. Atitudes

Também em relação às atitudes (Figura 12), os três segmentos pesquisados em 2011\*\*\* demonstraram perfeita sintonia nas respostas, priorizando o **comportamento ético**, o **comprometimento** e o **profissionalismo**. Inversões de percentuais naquelas três principais opções não alteram o conjunto eleito como atitudes percebidas no Administrador. É importante ressaltar a escolha da opção **comportamento ético** pelos Administradores, tema que tem ocupado a sociedade nos últimos anos.

**Figura 12 – Atitudes do Administrador\*\*\***



\*Dados ponderados (ver metodologia).

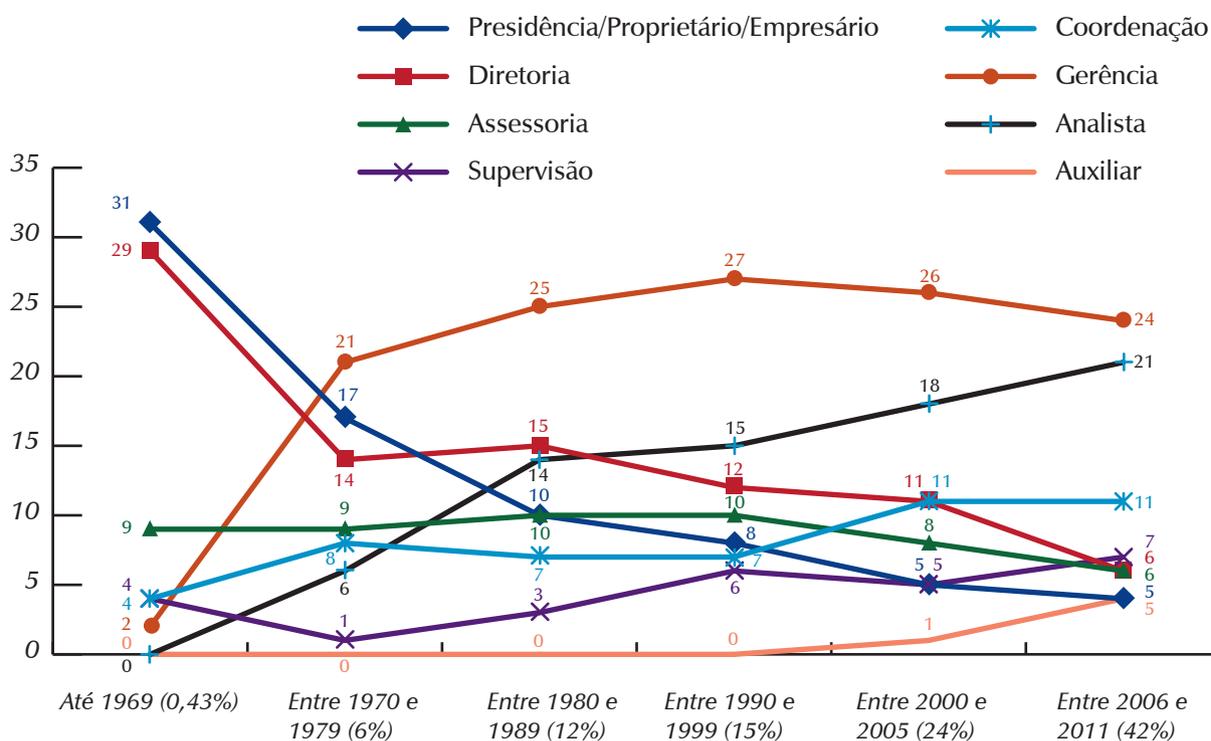
\*\*Introduzido na pesquisa 2011.

\*\*\* (RM) Respostas múltiplas, com possibilidade de indicação para todas as opções.



## 7.3. Evolução na carreira

Figura 13 – Cargo X Tempo de formado



Na Figura 13, construída com dados da pesquisa de 2011, **entre os Administradores que se graduaram até 1969, a posição funcional mais frequente é a de Presidente/Proprietário/Empresário**, seguida de Diretoria e de Assessoria.

Para **os graduados entre 1970 e 1979, a posição funcional mais frequente é a de Gerente**, seguida de **Presidente/Proprietário/Empresário** e de **Diretoria**.

Entre os que se graduaram no período de **1980 e 1989, a posição funcional mais frequente é a de Gerência**, seguida de **Diretoria e Analista**.

Entre os que se graduaram no período entre **1990 e 1999, a posição funcional mais frequente é a de Gerência**, seguida de **Analista e Diretoria**.

Entre os que se graduaram entre **2000 e 2005, a posição funcional mais frequente é também a de Gerência**, seguida de **Analista e de Presidente/Proprietário/Empresário e Coordenação**, com a mesma incidência.

Entre **os que se graduaram após 2006, a posição funcional mais frequente também continua sendo a de Gerente**, seguida de **Analista e Coordenação**.

De maneira geral, percebe-se que a posição de **Gerente é a mais frequente**, considerados todos os períodos desde 1970.

O exposto confirma que o fator **tempo de formado** tem correlação com a evolução na carreira do Administrador; no entanto, outros fatores também são considerados no ato de designação para cargos importantes na organização, tais como: conhecimentos específicos, competências, habilidades e atitudes. O comprometimento e a constante reciclagem contribuem para a definição entre potenciais concorrentes a um cargo. Esse conjunto de requisitos tem privilegiado o Administrador, conforme visto anteriormente.



## 8. Oportunidades de trabalho

### 8.1. Áreas promissoras

Para os próximos cinco anos, os Empresários/Empregadores apresentaram suas opções para contratação.

A **consultoria empresarial** foi a principal indicação para contratação, talvez influenciada pelo alto percentual de empresas de micro e pequeno porte no conjunto nacional considerando todas as organizações.

O **setor de serviços** deverá absorver significativo número de Administradores, notadamente nas seguintes áreas: **hotelaria e turismo, lazer e entretenimento, saúde e instituições financeiras.**

A **administração pública**, indireta e direta, aparece como área que necessitará de Administradores para compor os seus quadros.

Finalmente, o **setor industrial** aparece como forte indicação para a absorção de Administradores nos próximos cinco anos.

Na Tabela 20 são apresentadas **as áreas** consideradas **mais promissoras** segundo a opinião de cada segmento pesquisado em 2011\*\*\*\*.

**Tabela 20 – Áreas promissoras para a contratação de Administradores, total Brasil\*\*\*\***

Opção	Administrador*	Coordenador/ Professor*	Empresário/ Empregador*
	%	%	%
Consultoria empresarial	49,14	51,19	51,15
Serviços**	46,13	54,44	49,05
Administração hospitalar/Serviços de saúde***	36,62	39,50	35,40
Administração pública direta	36,82	39,12	34,31
Administração pública indireta (sociedade de economia mista, empresa pública, fundação de direito público etc.)	38,17	45,07	36,16
Hotelaria e turismo**	38,51	43,18	36,22
Lazer e entretenimento**	24,50	35,59	26,57
Instituições financeiras	34,21	33,51	30,07
Industrial	31,27	32,91	33,01
Terceiro setor	25,80	40,68	23,56
Ensino e educação	24,37	48,79	24,75
Agronegócio	23,51	33,19	25,53
Tecnológico***	20,24	23,96	19,95
Comércio varejista	18,75	29,01	25,76
Informática	18,39	14,63	18,12
Agroindústria*	16,23	22,88	19,46
Comércio atacadista	14,33	17,74	20,11
Esporte*	14,45	19,37	18,68
Outro.?	2,80	3,02	3,24
Nenhum	0,95	0,51	1,30

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\*Introduzidos na pesquisa de 2011 como desdobramentos de Turismo e Lazer.

\*\*\*Introduzidos na pesquisa de 2011.

\*\*\*\*(RM) Respostas múltiplas, com possibilidade de indicação para todas as opções.



Na Tabela 21 e na Figura 14 estão representados os **setores da economia mais promissores** para o Administrador no total Brasil e por região, segundo a opinião dos Administradores pesquisados em 2011(\*)(\*\*), os quais foram obtidos mediante utilização de cruzamentos de respostas.

**Tabela 21 – Setores da economia mais promissores para o Administrador, por região**

Setores	Brasil	Norte	Nordeste	Centro Oeste	Sudeste	Sul
	%	%	%	%	%	%
Consultoria Empresarial	49,1	49,5	50,2	47,4	49,2	49,0
Serviços	46,1	42,3	46,6	38,4	48,5	43,2
Hotelaria e Turismo	38,5	39,7	37,6	39,2	40,5	31,7
Administração Pública Indireta (Sociedade de Economia Mista, Empresa Pública, Fundação de Direito Público etc.)	38,2	39,9	38,9	44,5	37,0	37,5
Administração Pública Direta	36,8	43,4	37,4	47,2	33,2	40,8
Administração Hospitalar/ Serviços de Saúde	36,6	39,9	36,3	37,4	37,1	33,8
Instituições Financeiras	34,2	29,7	30,4	31,3	36,0	34,1
Industrial	31,3	32,0	32,5	26,7	31,1	33,1
Terceiro Setor	25,8	26,3	24,8	22,4	27,4	22,9
Lazer e Entretenimento	24,5	17,8	24,6	22,1	26,1	22,6
Ensino e Educação	24,4	26,9	25,5	22,0	24,1	25,0
Agronegócio	23,5	22,2	19,2	31,5	22,9	25,0
Tecnológico	20,2	17,2	20,3	16,6	21,0	20,6
Comércio Varejista	18,7	18,7	21,3	18,7	18,9	16,2
Informática	18,4	16,1	16,1	15,2	20,0	17,1
Agroindústria	16,2	16,1	12,7	20,8	16,1	17,2
Esporte	14,4	9,6	11,0	11,9	16,8	12,4
Comércio Atacadista	14,33	16,7	16,9	16,8	13,9	11,6

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\* (RM) Respostas múltiplas, com possibilidade de indicação para todas as opções.



Na **região Norte**, na opinião dos Administradores, serão oferecidas mais vagas na área de **consultoria empresarial (49,5%)**, seguida de **administração pública direta (43,4%)** e **serviços (42,3%)**. Também serão oferecidas boas oportunidades de trabalho na **administração pública indireta (39,9%)**, na **administração hospitalar/serviços de saúde (39,9%)** e na **área de hotelaria e turismo (39,7%)**.

Na **região Nordeste**, o quadro é semelhante ao da região Norte no que se refere a oportunidades de trabalho. A área de **consultoria empresarial** prepondera (**50,2%**), seguida por **serviços (46,6%)** e **administração pública indireta (38,9%)**. A área de **hotelaria e turismo (37,6%)** e a **administração pública direta (37,4%)** também foram indicadas como promissoras para o Administrador.

Na região **Centro-Oeste**, a **consultoria empresarial** lidera a indicação como área mais promissora (**47,4%**), seguida da **administração pública direta (47,2%)** e da **administração pública indireta (44,5%)**. A área de **hotelaria e turismo (39,2%)** também foi indicada pelos empresários do Centro-Oeste como promissora para alocar Administradores, seguida pelo setor de **serviços (38,4%)** e **administração hospitalar/serviços de saúde (37,4%)**.

Na região **Sudeste** a indicação da **consultoria empresarial (49,2%)** também se destaca como setor promissor, logo em seguida foram indicados os setores de **serviços (48,5%)** e **hotelaria e turismo (40,5%)**. A **administração hospitalar/serviços de saúde (37,1%)** e a **administração pública indireta (37,0%)** também foram indicadas como promissoras para a contratação de Administradores.

Na região **Sul** a **consultoria empresarial (49%)**, o setor de **serviços (43,2%)** e a **administração pública direta (40,8%)** concentraram o maior número de indicações como áreas promissoras, além da **administração pública indireta (37,5%)**.

## 8.2. Exercício de função gerencial

O interesse em se conhecer a opinião dos três públicos envolvidos, principalmente dos Empresários/Empregadores, motivou a repetição desta questão, que havia sido inserida também nas duas últimas pesquisas.

**Tabela 22 – Requisitos para o exercício de função gerencial**

Opção	Administrador*	Coordenador/ Professor*	Empresário/ Empregador*
	%	%	%
Graduação em Administração e especialização em áreas de Administração	46,90	55,85	26,17
Graduação em Administração.	31,25	26,26	36,90
Qualquer graduação e especialização em Administração**	15,19	12,88	13,03
Qualquer graduação	4,64	3,85	12,74
Nenhuma exigência	1,55	0,86	5,43
Técnico em nível médio	0,47	0,30	5,73
<b>Total %</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>n</b>	<b>17.982</b>	<b>1.602</b>	<b>1.533</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\*Opção introduzida na Pesquisa 2011



Ao contrário das pesquisas anteriores, na pesquisa de 2011, a maioria dos Empresários/Empregadores admite que, **para o exercício de função gerencial, o profissional deve ser graduado em Administração**. Os dados da pesquisa mostram uma evolução positiva, nos últimos nove anos, do conceito profissional do Administrador, diante dos desafios do mercado de trabalho e de sucessivas crises financeiras pelas quais passaram e passam os países e suas empresas.

A comparação entre o desempenho do Administrador e de outros profissionais e a opção por contratar Administrador, consideradas todas as outras profissões – temas tratados em outras questões – justificam os **63,07% dos Empresários/Empregadores que preferem a contratação de Administradores** (com ou sem especialização) nas funções gerenciais de suas organizações.

### 8.3. Ameaças à profissão do Administrador

Em 2011, na **fase qualitativa** da pesquisa, a exemplo das anteriores, foram relatadas várias situações que exigem análise mais acurada e ações daqueles que compõem o Sistema CFA/CRA. Houve descrições de casos nas regiões Norte e Nordeste de Administradores submetidos à realização de atividades não compatíveis com o seu nível profissional, e outros que citaram o recebimento de salários com valores abaixo dos de outras categorias. São disfunções que necessitam ser corrigidas.

Existe a preocupação recorrente com a existência do **cargo de gestor público**, no serviço público federal, com pessoas que têm qualquer graduação realizando atividades próprias do Administrador.

Outro problema que merece a atenção de toda a categoria são artigos que circulam na internet, assinados por autores de vários países, procurando desqualificar a profissão do Administrador, relegando-a a apenas uma especialização para outras profissões.

Cabe, no entanto, assinalar que **esta pesquisa revelou que a maioria dos Empresários/Empregadores disseram que preferem contratar Administradores** a outros profissionais, além de que a indicação para funções gerenciais de suas empresas deverão ser exercidas por Administradores, **desde que demonstrem competências e habilidades superiores aos candidatos concorrentes**. Trata-se de um alento para a categoria.



## 9. Relacionamento com o Sistema CFA/CRA

### 9.1. Atuação do Sistema CFA/CRA

Por ocasião das reuniões de grupo, realizadas em cinco estados brasileiros, na **fase da pesquisa qualitativa**, foi analisada, como nos trabalhos de 2003 e 2006, a **questão que envolve o não registro de Bacharéis em Administração nos CRAs**. Com relação aos já formados, **foi sugerido um trabalho de conscientização**, a ser realizado pelo Sistema CFA/CRA, visando demonstrar as vantagens em ser registrado. Quanto aos alunos do último ano dos  **cursos de Administração das IES**, a proposta é para **que sejam atingidos por campanha motivacional que os direcione para o exercício pleno e regulamentado de sua profissão**. Esse trabalho seria realizado pelos próprios professores, mediante projeto específico do CFA e, por extensão, **atingiria também os mestres graduados em Administração que ainda não são registrados no respectivo CRA**.

Nos locais onde foram realizadas as reuniões de grupo, foram consignados elogios ao **engajamento do CRA local nos debates** e, seguindo sugestões das reuniões ocorridas em 2006, permanece a indicação para realização de reuniões sob a forma de **fóruns para discussão de temas de interesse da categoria e conagração dos Administradores**.

### 9.2. Avaliação dos serviços

Ainda em 2011, verifica-se um distanciamento entre os três segmentos desta pesquisa e o Sistema CFA/CRA. A seguir, a Tabela 23 mostra os conceitos atribuídos aos 12 itens relativos ao **apoio e serviços prestados pelo Sistema CFA/CRA**.

**Tabela 23 – Avaliação dos serviços do Sistema CFA/CRA**

Serviço	2011 Notas médias		
	Administrador*	Coordenador/ Professor*	Empresário/ Empregador*
Biblioteca	2,67	2,46	2,70
Centro de convivência	2,76	2,64	2,78
Convênios	2,43	2,31	2,50
Cursos de reciclagem	2,58	2,39	2,61
Espaço cultural	2,64	2,46	2,68
Eventos	2,73	2,68	2,74
Fóruns	2,72	2,62	2,71
Jornal	2,70	2,61	2,67
Revistas	2,92	2,90	2,86
Sites	2,77	2,75	2,76
Boletim eletrônico	2,75	2,70	2,71
Comunicação via e-mail	2,74	2,60	2,69
<b>Média geral</b>	<b>2,70</b>	<b>2,59</b>	<b>2,70</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).



De maneira geral, verificou-se que o índice de utilização dos 12 itens disponibilizados pelo Sistema CFA/CRA ainda é baixo por parte dos Administradores e Empresários/Empregadores, sendo que significativo contingente declarou não conhecer ou não saber que tais serviços existem.

**Os Coordenadores/Professores são os que mais utilizam esses serviços**, principalmente, jornais, sites, comunicação por e-mail, boletins eletrônicos e revistas.

Com relação à evolução dos conceitos para o conjunto de serviços de comunicação (impressos e eletrônicos) disponibilizados pelo Sistema CFA/CRA, foram atribuídas as seguintes médias (considerada a escala de 1,0 a 4,0).

**Tabela 24 – Evolução dos conceitos atribuídos pelos Administradores para o conjunto de serviços de comunicação\* (impressos e eletrônicos) disponibilizados pelo Sistema CFA/CRA**

Ano pesquisado	Média
2003	2,30
2006	2,70
2011	2,78

\*Inclui: jornal, revistas, sites, boletim eletrônico e comunicação via email

O conceito de 2,78 é considerado entre regular e bom. No entanto, está muito aquém do que se poderia esperar, principalmente se for considerado o avanço das comunicações via internet.

### 9.3. Registro no Sistema CFA/CRA

Após a realização de cruzamento de dados, 17.982 (dezesete mil, novecentos e oitenta e dois) Administradores e 1.602 (mil seiscentos e dois) Coordenadores/Professores apresentaram opinião quanto ao interesse em obter registro profissional em CRA.

**Tabela 25 – Registros em CRAs e motivação dos segmentos pesquisados**

Opção	Administrador	Coordenador/ Professor	Empresário/ Empregador
É registrado no CRA?	<b>Sim:</b> 97,60% <b>Não:</b> 2,40%	<b>Sim:</b> 89,67% <b>Não:</b> 10,33%	<b>Sim:</b> 37,18% <b>Não:</b> 62,82%
Motivos para ser registrado no CRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância do registro profissional do Administrador (65,84%)</li> <li>• Exigência do mercado de trabalho ou da minha organização (21,10%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância do registro profissional do Administrador (39,51%)</li> <li>• Interesse no exercício regulamentar da profissão (31,57%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigência legal do registro (40,13%)</li> <li>• Interesse no exercício regulamentar da profissão (29,66%)</li> </ul>
Motivos para não ser registrado no CRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há exigência do mercado de trabalho ou da minha organização (21,03%)</li> <li>• Não estou atuando na área (18,22%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há exigência do mercado de trabalho ou da minha organização (23,12%)</li> <li>• Não vejo benefícios (14,61%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há exigência legal do registro (46,79%)</li> <li>• Não há interesse da organização (20,25%)</li> </ul>



Na análise dos dados da Tabela 25, pode-se concluir que o **percentual de Administradores registrados nos CRAs é significativo**, o mesmo ocorrendo com o de **Coordenadores/Professores**, se for considerado que parte deles possui outra graduação. Ainda em 2011, permanece baixo o percentual de **empresas participantes** com registro em CRA, fato que deve ser motivo de reflexão do Sistema CFA/CRAs.

Quanto aos motivos que determinaram os registros, percebe-se que as opções escolhidas são as mesmas das pesquisas anteriores, apenas com alteração na ordem de apresentação.

Por outro lado, a falta de exigência de registro para o Administrador atuar como tal e para as empresas desenvolverem suas atividades, na opinião dos três segmentos, é um entrave para ampliar o universo de profissionais e organizações registrados.

## 9.4. Contribuições e sugestões

Na pesquisa de 2011\*, as três principais contribuições percebidas pelos Administradores em relação ao Sistema CFA/CRAs estão destacadas na Tabela 26.

**Tabela 26 – Principais contribuições percebidas pelos Administradores em relação ao Sistema CFA/CRAs**

Contribuições	%
Defesa dos interesses profissionais do Administrador	35,57
Fiscalização das atividades profissionais	35,16
Conscientização da sociedade para a importância do Administrador	32,44

\*(RM) Respostas múltiplas, com escola limitada em até 3 opções.

Com relação aos Coordenadores/Professores, as mesmas contribuições foram percebidas, porém, em ordem diferente, conforme mostra a Tabela 27.

**Tabela 27 – Principais contribuições percebidas pelos Coordenadores/Professores em relação ao Sistema CFA/CRAs**

Contribuições	%
Fiscalização das atividades profissionais	39,64
Conscientização da sociedade para a importância do Administrador	33,08
Defesa dos interesses profissionais do Administrador	32,40

\*(RM) Respostas múltiplas, com escola limitada em até 3 opções.

As três opções escolhidas na pesquisa de 2011\* refletem a visão que os Administradores e os Coordenadores/Professores têm das contribuições percebidas do Sistema CFA/CRAs. Elas se complementam, pois fiscalizar, defender e conscientizar, em nome do exercício profissional do Administrador, contribui para a garantia do pleno exercício e reconhecimento deste profissional.



Já os **Empresários/Empregadores propõem como principal contribuição a conscientização da sociedade para o papel do Administrador**, o que é uma percepção relevante, visto que ele compõe a parte da sociedade que utiliza os serviços desse profissional. A capacitação profissional do Administrador é, na sequência, a segunda opção escolhida por eles.

#### 9.4.1. Ações mais expressivas recomendadas para o aprimoramento dos cursos de Administração

Nas reuniões de grupo com Coordenadores/Professores de cursos de Administração (**fase qualitativa da pesquisa**), foram sugeridas e ranqueadas como muito importantes para o aprimoramento dos programas de graduação em Administração as ações apresentadas a seguir.

#### 9.4.2. Ministério da Educação (MEC)

A Tabela 28 apresenta informações extraídas das respostas apresentadas pelos Coordenadores/Professores a respeito das questões que objetivaram identificar a opinião dos profissionais da academia a respeito das políticas públicas para a educação superior.

**Tabela 28 – Ações recomendadas pelos Coordenadores/Professores ao MEC**

Opção	2006	2011 (*) (**)
	% de respostas	% de respostas
Acompanhar o trabalho realizado pelas IES no contexto dos programas de avaliação do curso, da instituição e do sistema educacional	48,35	35,98
Formular política de educação superior comprometida com a qualidade e a justiça social	33,48	31,26
Qualificar os agentes envolvidos nos programas de avaliação do curso, da instituição e do sistema educacional	14,41	29,55
Outras	3,75	3,22
<b>Total de respostas</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\* (RM) Respostas múltiplas, com possibilidade de indicação para todas as opções.

#### 9.4.3. Instituições de Ensino Superior (IES)

As três ações mais indicadas pelos Coordenadores/Professores foram recomendadas com elevados percentuais de respostas para as questões elaboradas no sentido de obter sugestões capazes de contribuir para a melhoria da formação dos futuros profissionais de Administração, conforme mostra a Tabela 29. Continua forte a vontade dos profissionais de educação para que os cursos possam efetivamente acompanhar a realidade do mercado de trabalho, para além de modelos tradicionais de projetos pedagógicos em direção à formação acadêmica capaz de qualificar os egressos para que estes possam exercer suas profissões com a segurança exigida por aqueles que os contratarão.



**Tabela 29 – Ações recomendadas pelos Coordenadores/Professores às IES**

Opção	2006	2011 <sup>(*)</sup> <sup>(**)</sup>
	% de respostas	% de respostas
Formular projetos pedagógicos que traduzam as necessidades dos estudantes e da sociedade	46,10	35,65
Contribuir para a promoção do desenvolvimento do corpo docente do curso	22,07	32,59
Formular planos de desenvolvimento institucional compatíveis com a realidade educacional da instituição, da região e do país	30,48	30,02
Outras	1,35	1,74
<b>Total de respostas</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\* (RM) Respostas múltiplas, com possibilidade de indicação para todas as opções.

#### 9.4.4. Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD)

A ação indicada como predominante a ser implementada pela ANGRAD está vinculada à qualidade dos programas de graduação em Administração. A segunda, à disseminação de dados e informações para o aprimoramento dos cursos e, a terceira, representar os interesses acadêmicos dos programas de graduação dos cursos em Administração junto ao MEC. (Tabela 30)

**Tabela 30 – Ações recomendadas pelos Coordenadores/Professores à ANGRAD**

Opção	2006	2011 <sup>(*)</sup> <sup>(**)</sup>
	% de respostas	% de respostas
Refletir, discutir e propor questões que envolvam a qualidade dos programas de graduação em Administração	57,98	36,66
Investigar e disseminar dados, informações e conhecimentos acerca de temas relevantes para os cursos de Administração	28,92	33,21
Representar os interesses acadêmicos dos programas de graduação em Administração no MEC	10,99	28,66
Outras	2,11	1,47
<b>Total de respostas</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\* (RM) Respostas múltiplas, com possibilidade de indicação para todas as opções.

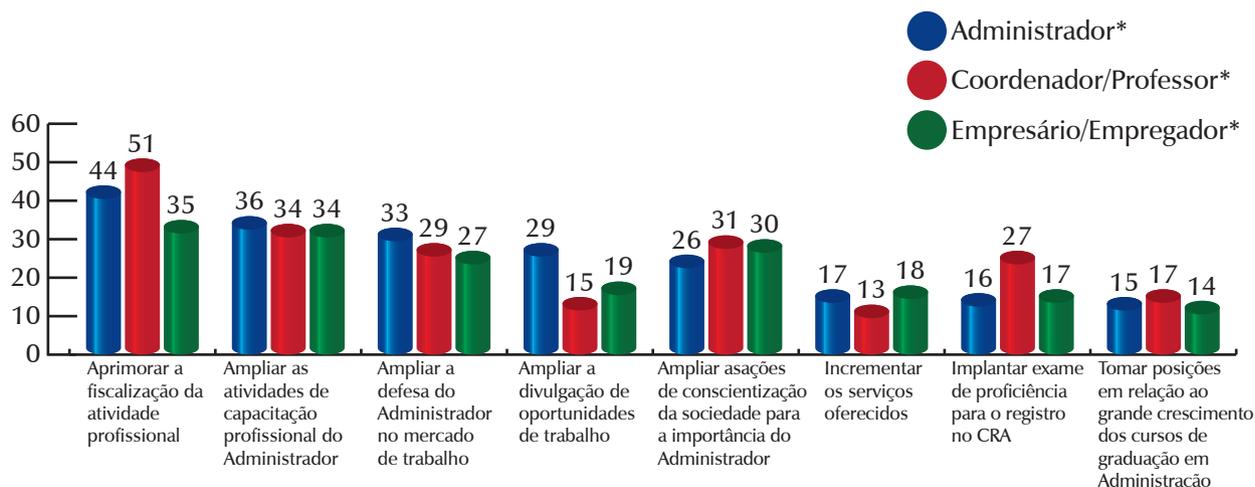
#### 9.4.5. Conselho Federal de Administração (CFA)

Na pesquisa de 2011\*\*, as ações sugeridas constantes da Figura 15 refletem a preocupação com o exercício legal da profissão, a contínua capacitação do Administrador e a defesa desse profissional no mercado de trabalho. A preocupação com a divulgação de oportunidades de trabalho e o incremento dos serviços oferecidos pelo Sistema CFA/CRA, bem como a recomendação de estudos para implantar o exame de proficiência, sob a forma de certificação, foram outras ações importantes sugeridas ao Sistema CFA/CRA pelos três segmentos da pesquisa.

\*\* (RM) Respostas múltiplas, com escolha limitada em até 3 opções.



Figura 14 – As sete principais ações recomendadas ao CFA/CRA, em % de respondentes



\*Dados ponderados (ver metodologia).

\*\*\*(RM) Respostas múltiplas, com escolha limitada em até 3 opções.

## 10. Valorização profissional

Como dito anteriormente, a ação mais importante na visão dos três segmentos pesquisados para adoção por parte do Sistema CFA/CRA é a **fiscalização do exercício profissional**, visando garantir, nas organizações públicas e privadas, a contratação de profissionais habilitados e registrados nos respectivos Conselhos Regionais de Administração (CRA). As outras ações são consequências daquela. Todo o trabalho que o Sistema CFA/CRA desenvolve nesse sentido visa à valorização profissional do Administrador.

A atuação do Administrador, em todas as áreas das organizações e em todos os setores da economia, repercute de forma decisiva e contribui para a consolidação de sua imagem. Como a pesquisa demonstrou, a contratação de Administradores tem sido priorizada pelo mercado de trabalho, em decorrência da percepção dos empresários sobre seus conhecimentos, competências, habilidades e atitudes, que os diferenciam de outros profissionais.

Na pesquisa de 2011, ficou claro que **as empresas buscam por profissionais que tenham uma visão voltada para o segmento de seus negócios, que conheçam todas as áreas da organização, que tenham capacidade de exercer liderança e trabalhar o clima motivacional das equipes.**

Este é o **diferencial do Administrador**, reconhecidamente de visão ampla das áreas da organização, capaz de liderar, formar e motivar pessoas e equipes, enfrentar problemas e buscar soluções, atuar na administração estratégica e ocupar cargos de gerência.

O crescimento profissional do Administrador depende também de sua contínua capacitação e reciclagem, com o que pode colaborar o Sistema CFA/CRA em projetos que permitam o seu acesso.

O processo de aprimoramento dos serviços prestados pelo Sistema CFA/CRA também tem fundamental importância para a valorização do Administrador.

O reconhecimento da atuação do Administrador pode ser conquistado com a adoção de ações que promovam o seu destaque no âmbito da sociedade e, ainda, por meio da garantia de contarmos com empresas registradas em CRA, as quais demonstrem inovações e eficácia em sua gestão.



## 11. Considerações finais

A Pesquisa Nacional – Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador, realizada em 2011, é o resultado da evolução de um processo iniciado em 1994 e que vem sendo aprimorado a cada trabalho realizado.

A partir de 2003, entrevistas em profundidade e reuniões de grupo, realizadas em várias regiões do país, passaram a constituir uma fase exploratória da pesquisa, voltada à busca de novas e relevantes questões a serem incluídas na atualização dos questionários, agregando valor à metodologia adotada.

A partir de 2006, além de avanços metodológicos e tecnológicos, a maior utilização da internet agilizou e tornou mais precisa a coleta de dados e possibilitou rápido acesso aos resultados no site do CFA.

Podemos destacar as inovações abaixo relacionadas em relação à **pesquisa de 2003**:

- O processamento da pesquisa possibilita a realização de cruzamentos entre quaisquer variáveis correspondentes às questões, permitindo melhor análise de suas interdependências (com um total potencial de cruzamentos possíveis de 74.283).
- O sistema integrado da pesquisa possibilita aos CRAs acessar e obter dados de seu interesse com o objetivo de analisar as informações de seu estado e de sua região em relação às demais e ao total Brasil.

Em 2011, a adoção do **critério da ponderação de acordo com o PIB** – Produto Interno Bruto no processamento de resultados regionais e nacional, a **construção de novo software** específico para a pesquisa que agregou os avanços tecnológicos mais recentes e a adoção de **instrumentos de controle mais eficientes garantiram maior credibilidade na recepção dos dados da fase quantitativa**.

A utilização mais planejada da rede de informações do Sistema CFA/CRAs e das redes sociais da internet permitiram o acesso a um público muito maior do que o da pesquisa anterior e geraram o incremento de 100% sobre os números de respondentes de 2006.

Além das inovações da primeira pesquisa eletrônica aplicada em 2003, na **pesquisa de 2006** foram utilizadas as seguintes técnicas:

- As amostras obtidas, devidamente ponderadas para a obtenção de resultados regionais e nacional, apresentaram **maior aderência de percentagens de Administradores respondentes em relação à distribuição de Administradores registrados nos CRAs**, acarretando com isso maior representatividade dos resultados obtidos por região e total Brasil; assim, cada estado teve participação nos resultados da pesquisa de acordo com o percentual que representa para o PIB regional e nacional.
- **O porte das empresas participantes foi definido de acordo com os critérios do IBGE** para todas as organizações do país e considera o número de empregados.
- Foram introduzidas novas questões de interesse dos participantes e do Sistema CFA/CRAs, seguindo as opiniões obtidas na fase qualitativa da pesquisa.

Em relação aos resultados da **pesquisa de 2011**, destacam-se os seguintes:

- O **Administrador é um profissional com visão ampla da organização**, tendo sido apontada como a característica predominante na sua identidade profissional pelos três segmentos da pesquisa.
- Com relação aos Administradores que concluíram outros cursos de **pós-graduação** (56,17%), desses, a maioria (75,33%) concluiu o **curso de especialização** e pretende continuar seu aprendizado e atualização nas áreas da Administração.
- A maioria dos Administradores respondentes trabalha em **empresas de grande porte**.
- A **participação feminina** é crescente na profissão de Administrador, tendo as Administradoras atingido 35% de participação em 2011.



- A faixa de maior frequência de **remuneração mensal** do Administrador, em termos do total Brasil, situa-se entre 3,1 e 10,0 salários mínimos (43,37%), com a média aproximada de 9,7 salários mínimos. No entanto, foram observadas diferenças significativas na remuneração entre gêneros, empresas públicas e privadas, micros, pequenas, médias e grandes empresas e entre regiões do país.
- Entre os motivos alegados na escolha do curso de Administração, o interesse em ter uma **formação generalista e abrangente** preponderou na pesquisa de 2011, com 25,41% das respostas dos Administradores; a escolha baseada no **amplo mercado de trabalho** ficou com 21,29% e a **vocação**, com 18,35%.
- O candidato ao exercício de **função gerencial** deve ter graduação em Administração, segundo os três segmentos pesquisados, contrariamente às pesquisas anteriores, em que os Empresários/Empregadores haviam se manifestado de forma diferente.
- A **avaliação do desempenho dos cursos de Administração** tem sido crescente, ao longo dos últimos 10 anos, embora haja restrições quanto à instalação de novos cursos sem critérios definidos.
- Predominou e ampliou-se entre os Empresários/Empregadores uma avaliação favorável do **desempenho dos Administradores**, na comparação com a opinião de outros profissionais da mesma empresa.
- As áreas mais promissoras para a contratação de Administradores, em termos de resultados gerais para o Brasil, são as de **consultoria empresarial, serviços em geral e administração pública** indireta, tendo, no entanto, sido observadas significativas diferenças regionais.
- Cerca de 70% dos Administradores estão concentrados nas áreas de **serviços em geral, indústria, comércio varejista, consultoria empresarial, instituições financeiras e administração hospitalar/serviços de saúde**. O setor de serviços continuou sendo o que emprega maior número de Administradores, seguido do industrial.
- Os empresários entendem que, nos **próximos cinco anos**, as áreas mais promissoras para a contratação de Administradores são: **serviços, administração pública** direta e indireta e **indústria**.
- Na fase da **pesquisa qualitativa**, ficou claro que existem oportunidades de trabalho para o Administrador como **consultor nas micro e pequenas empresas**.
- Se, por um lado, os Administradores declaram-se satisfeitos com o que aprenderam nos cursos de graduação, por outro demonstraram ter encontrado dificuldades quando de seu ingresso no mercado de trabalho, pela falta de **conteúdo nas disciplinas** que os aproximassem das práticas.
- **Competências e habilidades como complemento à graduação** continuam sendo os requisitos exigidos para a contratação, segundo garantiram os Empresários/Empregadores.
- Em processo de expansão, a educação a distância (**EAD**) ainda não é bem aceita como modalidade de ensino, na opinião dos Administradores e dos Coordenadores/Professores participantes da pesquisa.
- O desenvolvimento do empreendedorismo, a gestão ambiental/desenvolvimento sustentável e a gestão pública foram indicados como **novos conteúdos** capazes de dinamizar os projetos pedagógicos dos cursos de Administração.
- O envolvimento dos **Coordenadores/Professores** no processo motivacional visando à efetivação de registro em CRAs dos futuros bacharéis em Administração foi considerado relevante pelos participantes da pesquisa.
- A análise da **atuação do Sistema CFA/CRAs** aponta melhorias nos serviços oferecidos, porém, sinaliza para a necessidade de ações mais efetivas no que se refere à defesa dos interesses profissionais dos Administradores, principalmente com relação à **fiscalização do exercício profissional** e à **capacitação de seus associados**.
- Quanto às **ações a serem implementadas pelo Sistema CFA/CRAs, a conscientização da sociedade para a importância do Administrador e o aprimoramento da atividade de fiscalização do exercício profissional** foram mencionados na **fase qualitativa** da pesquisa e confirmados na **fase quantitativa**.
- Na **fase qualitativa** da pesquisa foi sugerida maior visibilidade do CFA face à **discussão dos grandes problemas nacionais**, a exemplo de outros Conselhos Federais, sugestão confirmada na **fase quantitativa**.



EM 2006, DIANTE DAS ANÁLISES FINAIS DA PESQUISA REALIZADA, FOI CONSIDERADO QUE:

*“[...] A próxima pesquisa deverá mostrar um **Administrador com imagem mais consolidada** e com formação acadêmica, aprendizado contínuo e atuação profissional mais sintonizada. Sanados alguns desajustes localizados, revitalizado o mercado de trabalho e desenvolvidas ações na sociedade para a sua valorização, o Administrador deverá ter o seu reconhecimento cada vez mais ampliado, à medida que as empresas compararem o seu perfil com o de outros profissionais [...]” (Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador, 2006, p. 37, grifamos).*

Essas previsões se confirmaram tanto quanto ao perfil (o Administrador está mais valorizado), quanto à formação (com evolução, ainda tímida, visando ao mercado de trabalho), quanto à atuação profissional (mais reconhecida pelos Empresários/Empregadores) e quanto às oportunidades de trabalho (em plena ascensão).

Com base nos resultados da pesquisa de 2011, podemos prever para os próximos cinco anos:

uma **imagem definitivamente consolidada para o Administrador**; com formação acadêmica mais aprofundada e com utilização dos recursos da informática e de práticas voltadas para as demandas de mercado; com atuação profissional ainda mais reconhecida devido aos conhecimentos, competências, habilidades e atitudes em sintonia com as expectativas das organizações e anseios da sociedade; e com possibilidade de optar pela melhor alternativa diante das oportunidades de trabalho.

Com visão sistêmica da organização, seja pública ou privada, desempenho comprovado em todos os níveis e habilitado para a busca de soluções, de acordo com a pesquisa de 2011, o Administrador é um dos profissionais com o perfil mais adequado para auxiliar o país na formulação de políticas públicas e no desenvolvimento de ações visando à construção de uma nova realidade.

Na análise dos cenários para os cinco próximos anos, é condição necessária a existência de uma sociedade mais preparada para o enfrentamento de crises, provida de profissionais capazes tecnicamente para realizar ações estratégicas e para desenvolver projetos de alta produtividade e complexidade, além de ações sociais que visem ao bem-estar da população é o que se espera considerando a posição do Brasil como a sexta maior economia do mundo.



## 12. Referências

- i. Brasil. **Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador.** Brasília, DF, 1965. Disponível em: <http://www.cfa.org.br>.
- ii. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011.** Brasília, DF; DIEESE, 4 ed., 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/atender/customizado/estudos-e-pesquisas>. Acesso em: 10 abr. 2012.
- iii. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). **Censo da Educação Superior 2010.** Brasília, DF. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>.
- iv. Brasil. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Administração (Bacharelado).** Resolução Normativa do Conselho Nacional de Educação, Brasília, DF, 13 de julho. 2005. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>.



**Para saber mais:**



[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)



[facebook.com/cfaadm](https://facebook.com/cfaadm)



[twitter.com/cfa\\_adm](https://twitter.com/cfa_adm)



[youtube.com/cfaadm](https://youtube.com/cfaadm)



Realização



**SISTEMA  
CFA/CRAs**  
CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO  
CONSELHOS REGIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)

Apoio



[www.angrad.org.br](http://www.angrad.org.br)



FUNDAÇÃO INSTITUTO  
DE ADMINISTRAÇÃO

[www.fia.org.br](http://www.fia.org.br)