

CFA

Pesquisa Nacional

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

2003

**PESQUISA NACIONAL
SOBRE O PERFIL,
FORMAÇÃO, ATUAÇÃO
E OPORTUNIDADES
DE TRABALHO DO
ADMINISTRADOR
2003**





CFA
2003/2004

SUMÁRIO

Apresentação	5
Ficha técnica	6
Agradecimentos	7
Introdução	8
Objetivos/Metodologia	10
Perfil do Administrador	12
Perfil dos Professores dos Cursos de Administração	15
Perfil dos Empregadores	17
Formação Profissional	18
Atuação	23
Oportunidades de Trabalho	27
Alternativas para a Valorização do Profissional	29
Considerações Finais	32

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de
SCAICO, Oswaldo; FERRAZ, Sônia Ferreira;
SALEM, Ione Macêdo de Medeiros *et al.*
Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação
e Oportunidades de Trabalho do Administrador -
Brasília: Conselho Federal de Administração - CFA,
2004.
33p.; 28 cm.

Participantes: CFA, CRAs, ANGRAD, ANPAD,
ABRH, Instituições de Ensino Superior e Adminis-
tradores.

1. Formação do Administrador
2. Perfil do Administrador
3. Perspectivas Profissionais

Catalogado por Juliana da Costa e Silva Camilo

APRESENTAÇÃO

Investir em atividades de pesquisa cujos resultados revertam em maior compreensão do espaço profissional ocupado pelo Administrador na sociedade brasileira representa uma das prioridades daqueles que lideram o Sistema formado pelo Conselho Federal de Administração - CFA e pelos Conselhos Regionais de Administração - CRAs. Prova disto é que, no curso dos últimos 10 anos (1994 - 2004), três projetos de pesquisa explorando aspectos relativos ao perfil, à formação, à identidade e às perspectivas profissionais do Administrador, em âmbito nacional, foram formulados e executados, sempre com a parceria da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ANGRAD e de Instituições de Ensino Superior - IES que mantêm cursos de graduação em Administração.

- O primeiro projeto de pesquisa foi concebido e executado em 1994. Os conteúdos mais relevantes dos resultados alcançados foram organizados e divulgados em 1995, em forma de um relatório-síntese intitulado *Perfil do Administrador e Perspectivas no Mercado de Trabalho*.
- O segundo projeto de pesquisa foi concebido e executado em 1998. Os conteúdos mais relevantes dos resultados alcançados foram organizados e divulgados em 1999, em forma de um relatório síntese intitulado *Perfil, Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional*.
- O terceiro e mais recente projeto de pesquisa, coordenado pelo CFA, foi concebido e executado em 2003 pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP), cujos conteúdos mais significativos estão reunidos neste documento intitulado *Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador - 2003*.

Cabe esclarecer que o leitor deste documento não encontrará um texto de cunho analítico nem tampouco contará com a totalidade dos dados coletados e processados. O conteúdo do relatório se compromete a fazer um registro retrospectivo, de natureza estritamente descritiva, dos resultados alcançados com as três pesquisas realizadas - em 1994, 1998 e 2003, respectivamente. Para tanto, foram selecionados alguns aspectos julgados de maior interesse para a comunidade formada por Administradores, Empregadores e Professores de Instituições de Ensino Superior comprometidos com a formação do Administrador profissional.

Entretanto, vale sublinhar que os pesquisadores ligados a instituições nacionais ou estrangeiras que manifestarem efetivo interesse em aprofundar um ou mais aspectos ligados ao perfil, à formação, à identidade e às perspectivas profissionais do Administrador e entenderem que o material obtido com a pesquisa concluída pode ser útil aos exercícios de interpretação e análise, podem acessar o texto que detalha a metodologia que viabilizou a pesquisa, os instrumentos de coleta de dados testados e utilizados, como também todo o material primário obtido devidamente processado. Para tanto, bastará acessar o *site* do CFA www.cfa.org.br e preencher os campos indicados.

E, finalmente, temos a satisfação de publicar a síntese da pesquisa, que teve como objetivo maior contribuir com dados e informações que referenciarão estudos para a valorização do Administrador, para a melhoria da qualidade de ensino de Administração e para reafirmar o espaço do profissional de Administração.

Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade
Presidente do CFA

FICHA TÉCNICA

Equipes responsáveis pela pesquisa no CFA

Coordenação Geral da Pesquisa

Prof. Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade, Dr. - Presidente do CFA
Prof. Adm. Sebastião Luiz de Mello, Esp. - Vice-Presidente do CFA

Comissão Especial do Desenvolvimento da Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador

Prof.^a. Adm. Ione Macêdo de Medeiros Salem, Msc. - Coordenadora
Prof.^a. Adm. Maria Lucia Casate, Msc.
Prof. Adm. Antonio Gildo Paes Galindo, Msc.

Câmara de Formação Profissional

Prof.^a Adm. Sônia Ferreira Ferraz, Msc. - Presidente
Prof. Adm. José Augusto Rodrigues de Abreu, Msc. - Vice-Presidente
Prof.^a. Adm. Eva da Silva Albuquerque, Esp.
Prof.^a. Adm. Ione Macêdo de Medeiros Salem, Msc.
Prof. Adm. Geraldo Vieira da Costa, Msc. - ex-Presidente da CFP
Executiva: Adm. Sueli Cristina Rodrigues de Moraes Alves, Esp.

EQUIPE DE EDIÇÃO E REVISÃO DO RELATÓRIO-SÍNTESE

Prof.^a. Adm. Adriana Dantas Gonçalves, Esp.
- Coordenadora de Desenvolvimento Institucional
Prof. Adm. Rodrigo Neves Moura, Esp.
- Assessor Especial da Presidência

EQUIPE COLABORADORA DA ANGRAD

Prof. Mauro Kreuz, Dr. - Presidente
Prof. Antônio Araújo Freitas Júnior, Phd - Vice-Presidente

EQUIPE TÉCNICA DA FIA/USP

Prof. Oswaldo Scaico, Dr. - Coordenador do estudo
Prof. Antonio Alfredo Mello Fortuna
Prof. Takeshy Tachizawa, Dr.
Prof. Alexander Berndt, Dr.
Prof.^a. Manolita Correia Lima, Dr.^a.
Prof. Rodrigo Fortuna, Msc.

EQUIPE COLABORADORA *ad Hoc*

Prof. Nério Amboni, Dr.
Prof. Cláudio Antônio Tordino, Mestrando

DIAGRAMAÇÃO E ARTE FINAL

Terra Comunicação Multidisciplinar Ltda.

IMPRESSÃO

Dupligráfica Editora Ltda



AGRADECIMENTOS

Um trabalho desta magnitude não teria sido possível sem a colaboração inestimável de um grande número de pessoas e de instituições.

Os Conselhos Regionais de Administração - CRAs de todos os Estados tiveram um papel decisivo, apoiando as reuniões de grupo e o acesso aos Administradores registrados. No Conselho Federal, a Câmara de Formação Profissional e a Comissão Especial para o desenvolvimento desta Pesquisa tiveram o relevante papel de contribuição para a formulação dos questionários aplicados e de acompanhamento da Pesquisa como um todo.

A Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração - ANGRAD e a Associação Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração - ANPAD colaboraram na divulgação e adesão à pesquisa, especialmente por ocasião dos seus encontros nacionais.

A Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH, nacional e regionais, prestou relevante colaboração na disponibilização do cadastro de empregadores associados aos seus quadros.

As Instituições de Ensino Superior - IESs, especialmente seus coordenadores do curso de graduação em Administração, deram efetivo apoio nas atividades de coleta de dados.

Agradecimentos especiais cabem, sobretudo, aos Administradores, Professores e Empregadores, que participaram das entrevistas, reuniões de grupo e responderam aos questionários da pesquisa que lhes foram enviados.

INTRODUÇÃO

O Conselho Federal de Administração - CFA tem a satisfação em divulgar os resultados de 2003 da “Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador”. Com esses dados, debates intensos sobre o futuro da profissão de Administrador serão realizados no âmbito do Sistema CFA/CRA e com toda a sociedade.

A Fundação Instituto de Administração – FIA/USP foi contratada pelo CFA para realizar pesquisa relativa à profissão do Administrador no país, através de levantamento, diagnóstico e análise da situação existente, envolvendo como públicos-alvo Administradores registrados, Professores de cursos de graduação em Administração e Empregadores.

Esta iniciativa atendeu à missão do Conselho Federal de Administração – CFA, órgão máximo representativo da importante categoria dos Administradores no país, que é o desenvolvimento de ações voltadas para a valorização da classe, colaborando para situá-la no dinâmico contexto sócio-econômico, onde os conhecimentos, competências, habilidades e atitudes constituem-se em fatores predominantes para o desempenho profissional.

Nesse sentido, anteriormente, foram realizadas e publicadas duas pesquisas a primeira, em 1994, com divulgação em 1995, e a segunda, em 1998, divulgada em 1999. Ambas revelaram informações de muito valor para o Sistema CFA/CRA, para as Instituições de Ensino Superior -IES, para as empresas, para os próprios Administradores e para a sociedade.

Nesta Pesquisa foi prevista, além da atualização das informações anteriores, uma amplitude maior no que se refere ao universo a ser pesquisado, com a inclusão de profissionais da administração pública direta e indireta, empresas estatais e organizações do 3º Setor, além da inserção de questões que esclarecessem melhor a questão da identidade do profissional, bem como a situação do enorme contingente de Administradores que não exercem a profissão.

Como prática, a Administração vem se desenvolvendo há milênios, porém como área própria de conhecimento científico ela é relativamente recente, atingindo cerca de 10 décadas em termos mundiais e apenas 6 no Brasil.

Os resultados apontaram a necessidade de definição mais precisa das funções do Administrador, capaz de caracterizar a identidade da profissão.

A profissão de Administrador é regulamentada pela Lei nº 4769, de 9 de setembro de 1965, que, em seu artigo 2º estabelece, entre outras atividades que são privativas da profissão de Administrador:

- a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;
- b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos,

orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos;

Quanto à obrigatoriedade das organizações públicas e privadas terem em seus quadros pessoas graduadas em Administração para exercer as atividades descritas na lei, constata-se que esse assunto tem gerado ao longo do tempo discussões intermináveis, em todos os fóruns. A situação foi agravada por fatos que têm influenciado o campo de atuação dos Administradores, tais como:

1. criação do cargo de Gestor Público no Serviço Público Federal, permitindo que pessoas com qualquer graduação possam exercer atividades que, em sua maioria, integram o conjunto das que são privativas do Administrador;
2. existência, ainda hoje, nos serviços públicos federal, estadual e municipal, de funcionários rotulados de Administradores Públicos;
3. utilização em organizações privadas de Tecnólogos em Administração, formados em cursos com duração de 2 e 3 anos, em funções de gestão.

Lembramos que para facilitar a leitura do texto os números estão arredondados sem nenhuma casa decimal. Porém nas figuras e tabelas estão apresentadas em duas casas decimais, conforme os dados originais da pesquisa.

Foram basicamente estas considerações que nortearam a concepção e a realização da presente pesquisa, que ora publicamos sinteticamente.

OBJETIVOS

O objetivo é oferecer ao Sistema CFA/CRA, aos Administradores, às Instituições de Ensino Superior (IES) e às organizações públicas e privadas, e, principalmente, à sociedade um conjunto de elementos de referência relevante para balizar suas ações nesse campo.

A pesquisa foi realizada com o propósito de obter e analisar informações atualizadas e representativas sobre as diferentes dimensões que caracterizam a situação da área de Administração e das condições que envolvem a atuação dos Administradores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

- Conhecer o perfil e o estágio atual de desenvolvimento dos Administradores profissionais;
- Caracterizar a identidade e o espaço próprio de atuação do Administrador;
- Subsidiar a implementação de melhorias, em conteúdo e forma, nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração;
- Avaliar o interesse dos Empregadores e as oportunidades de mercado para os Administradores;
- Subsidiar o aprimoramento da atuação do Sistema CFA/CRA;
- Analisar a adequação da regulamentação da profissão;
- Comparar os resultados da pesquisa atual com os das pesquisas de 1994 e 1998.

METODOLOGIA

A população ou universo de interesse da pesquisa, assim como das duas pesquisas anteriores, foi o conjunto dos Administradores do país, entendidos como todos os profissionais graduados (bacharéis) em Administração em cursos aprovados pelo MEC, bem como aqueles que obtiveram registro no CRA por preencherem legalmente as condições requeridas.

Estima-se atualmente a existência de cerca de 1 milhão de bacharéis em Administração no país. Por sua vez, o número de Administradores registrados nos CRAs em dezembro de 2003 era de 207.593 profissionais, representando pouco mais de 20% da população total.

A metodologia adotada nesta pesquisa pode ser caracterizada como uma “survey” com objetivos múltiplos, em 3 públicos ou segmentos: Administradores registrados nos CRAs, Coordenadores e Professores de cursos de graduação em Administração, e Empregadores dos profissionais graduados em Administração.

Para cada um desses 3 segmentos foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de reuniões de grupo e entrevistas, e uma pesquisa quantitativa por meio de questionários auto-preenchidos via Internet (e-mails). A obtenção dos dados cadastrais para acesso às amostras dos 3 segmentos ou estratos contou com o importante apoio do CFA e de todos os CRAs, bem como da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (Angrad) e Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), que disponibilizaram seus cadastros.

Para essa etapa, foi desenvolvido um software de pesquisa específico, em função da segurança que se desejava, da qualidade requerida, do prazo que estava definido para a pesquisa e, acima de tudo, um software que não necessitava de digitação, a atualização era *on-line*.

O número de respostas válidas foi muito positivo, com 9.676 questionários. Na pesquisa anterior, não passou de dois mil.

Tabela 1 - Balanço Amostral
Figura 1

Ação Categoria	Emails Enviados	Emails Inacessíveis	Amostra Final	Questionários Recebidos	Questionários Processados	Taxa Retorno Bruta	Taxa Retorno Líquida
Administrador	66.626	27.216	39.410	8.123	7.215	20,61%	18,31%
Empresário	23.717	9.852	13.865	1.487	1.305	10,72%	9,41%
Professor	3.385	1.023	2.362	1.432	1.156	60,63%	48,94%
Total	93.728	38.091	55.637	11.042	9.676	19,85%	17,39%

REFERENCIAL

Inicialmente, buscou-se construir um referencial, mais abrangente do público envolvido, a partir de entrevistas roteirizadas. Foram ouvidos dirigentes de cinco grandes organizações brasileiras, escolhidas entre as maiores de cada setor econômico. Para representar o comércio, selecionou-se o Grupo Pão de Açúcar; indústria, a GM do Brasil; serviços, Banco Itaú; maior empregador público, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; e maior estatal brasileira, a Petrobrás.

PESQUISA QUALITATIVA

Essa etapa foi desenvolvida em 11 Capitais representativas de todas as regiões do país – Porto Velho, Manaus, Natal, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Campo Grande, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. Em cada uma, a consultoria compôs três grupos de pessoas, representando os segmentos dos Administradores, Professores de graduação em Administração e Empregadores.

A escolha das cidades se deu pela distribuição geográfica, pelo fato de não terem sido contempladas na pesquisa anterior e por representatividade dos Administradores em cada lugar.

PESQUISA QUANTITATIVA

Nessa etapa, foram encaminhados questionários por e-mail para todos os Administradores registrados nos respectivos CRAs e que dispõem de endereço eletrônico, conforme disposto na tabela 1. Também foram aplicados questionários aos Professores e Empregadores.

Em decorrência do tamanho relativamente alto das amostras dos 3 segmentos (estratos) e das elevadas taxas de retorno dos respondentes, o nível de confiabilidade (desvio amostral) dos resultados obtidos pode ser considerado muito bom, sob o aspecto de representatividade amostral da população, principalmente levando-se em conta que as análises foram efetuadas comparando-se as informações levantadas na pesquisa quantitativa com as da pesquisa qualitativa.

O desvio amostral existente foi possível de se estimar para algumas variáveis da pesquisa, supondo-se uma aproximação da amostra obtida por colaboração espontânea com uma amostra aleatória simples. Foram escolhidas 3 perguntas relevantes para cada estrato pesquisado e se obteve o desvio amostral através do método de amostragem replicada, sendo consideradas 10 réplicas, cada uma composta de mesmo dígito final da numeração automática dos questionários recebidos.

No estrato dos Administradores as variáveis escolhidas foram a identidade do Administrador, o nível de formação para exercer função gerencial, principais contribuições do CFA/CRAs e o maior desvio amostral (desvio padrão) verificado foi de 0,8%, indicando reduzida margem de erro.

No estrato dos Professores as variáveis escolhidas foram a identidade do Administrador, o projeto futuro, a dedicação ao curso e o maior desvio amostral calculado foi de 5,0%, em uma única das 20 alternativas de respostas levantadas, o que pode ser considerado relativamente baixo.

No estrato dos Empregadores as variáveis escolhidas foram a identidade do Administrador, o nível de formação para exercer função gerencial, a área de formação de maior interesse e o maior desvio amostral apurado foi de 3,3%, significando um baixo limite superior de erro.

PERFIL DO ADMINISTRADOR

A MAIORIA:

- São homens casados;
- Estão na faixa etária de até 30 anos;
- São recém-formados com especialização;
- Estão empregados com registro na carteira de trabalho;
- Recebem de 6 a 20 salários mínimos;
- Atuam nos setores de serviços e na indústria;
- Exercem função nas áreas de Administração Geral e Finanças;
- Ocupam cargos de gerência.

A pesquisa revelou que a maioria dos Administradores brasileiros é do sexo masculino: (70%). O percentual de mulheres na profissão, entretanto, vem apresentando crescimento (30%). Em 1994, não passava de 21% e, em 1998, era de 25%, aproximadamente.

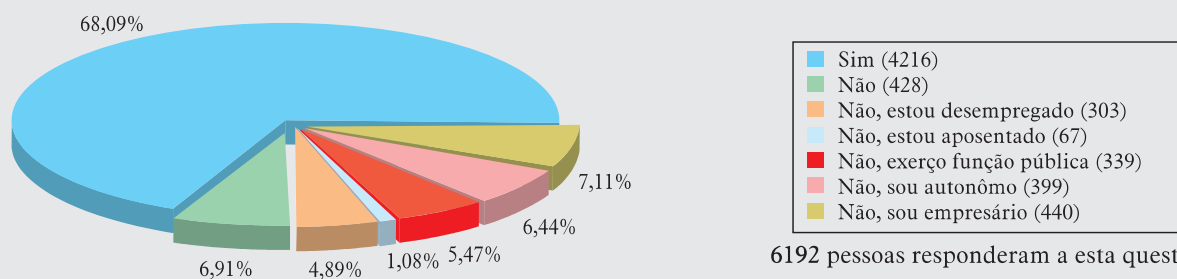
Quanto ao estado civil, 56% dos Administradores são casados e 35% declararam-se solteiros. A exemplo do que ocorre na sociedade, nos últimos anos, a porcentagem de casados está diminuindo. Em 1994, 71% dos Administradores eram casados e, em 1998, esse índice baixou para 67%. Enquanto que 52% das Administradoras se declaram solteiras, entre o gênero masculino houve preponderância do estado civil casado (65%).

Em relação à idade, 33% dos respondentes está na faixa de até 30 anos e a maioria tem menos de 40 anos, cerca de 64%. Comparando-se com as pesquisas anteriores, houve uma ligeira redução na faixa etária, o que sugere que a classe pode estar mais jovem, em seu conjunto.

É relativamente grande o número de Administradores com pouco tempo de formados. Há 34% formados na década de 1990, índice que se repete no curto período de 2000 a 2003 (34%). Observa-se que 48% concluíram os seus cursos em Instituição de natureza privada. A maioria dos respondentes domina o idioma inglês (44%), enquanto que 19% citaram o espanhol e 29% declararam não dominar nenhum idioma estrangeiro. Do total de profissionais, 72% fizeram Especialização e 9% têm Mestrado.

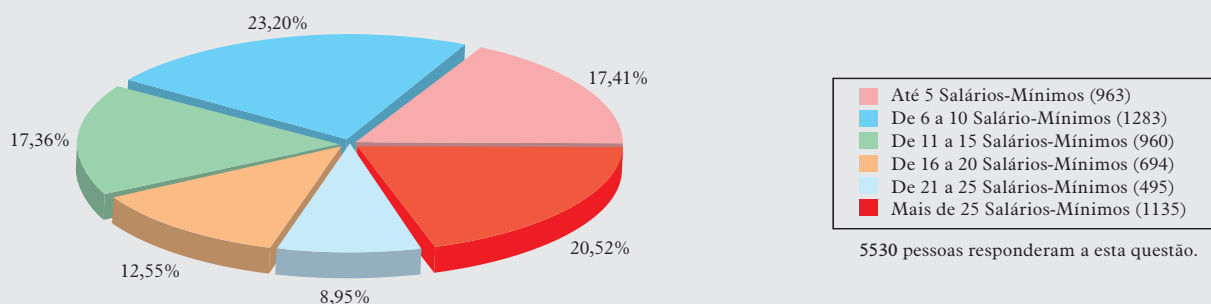
O nível de atualização dos Administradores quanto à informação, condição absolutamente necessária para um bom desempenho profissional, é obtida por meio de periódicos técnicos-científicos, destacando-se HSM Management (16%), Revista Brasileira de Administração - RBA/CFA (8%) e Revista de Administração de Empresas - RAE/USP (5%), e as revistas de cunho jornalístico Veja (36%), Exame (26%) e Você S/A (14%).

Figura 1 - Registro em Carteira Profissional



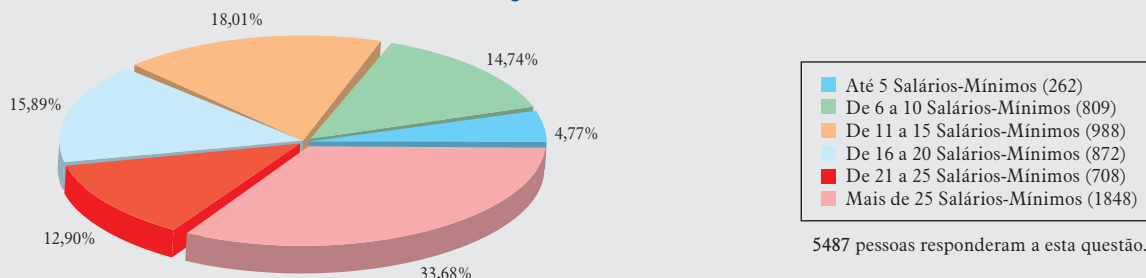
Com relação à questão da empregabilidade, surpreendeu o baixo percentual de Administradores que se declararam desempregados (5%). É importante assinalar que, do total de respondentes na pesquisa de 2003, o segmento *Administrador* (68%) possui registro em carteira profissional, sendo que os demais 20% encontram-se exercendo suas atividades nas áreas pública, privada ou são aposentados. Em 1998, 90% dos participantes daquela pesquisa encontravam-se empregados e 4% afirmavam estar desempregados no momento da coleta de dados.

Figura 2 – Renda Individual



Quanto à renda individual apurou-se que 53% ganham de 6 a 20 salários mínimos, enquanto que 21% auferem remuneração superior a 25 salários mínimos e apenas 17% recebem remuneração inferior a 5 salários mínimos.

Figura 3 – Renda Familiar



Já na questão da renda familiar, pode-se verificar que o percentual dos que ganham menos de 5 salários mínimos é de 5% o que indica que outras pessoas do grupo familiar trabalham e auxiliam na manutenção do grupo.

Nesta pesquisa de 2003 evidenciou-se que o exercício de atividades no setor de *serviços*, com 42%, é o preponderante comparativamente aos setores *industrial* (21%) e *comercial* (14%). O percentual relativo a *serviço*, se forem considerados dados específicos apontados para mercado financeiro, consultoria, setor educacional e organizações estatais (Governo), pode ser significativamente ampliado.

Considerando a área funcional dos *Administradores* (vide tabela 2) apurou-se que 30% dos respondentes desta pesquisa 2003, atuavam em *Administração Geral*, seguidos de 18% que trabalhavam na *Área Financeira*. Analisando-se, comparativamente, as 3 pesquisas nota-se que as áreas de *marketing* (15%) e *logística* (8%) tem uma maior participação relati-

va de *Administradores* nos anos recentes. Nas pesquisas de 1994 e 1998 aquelas áreas eram designadas de *vendas-marketing* e *compras-materiais*, respectivamente.

Tabela 2 - Área Funcional de atuação x Ano

Área Funcional \ Ano	1994 %	1998 %	2003 %
Administração Geral	34,00	38,00	30,19
Finanças ou Economia	18,00	15,00	17,66
Recursos Humanos	17,00	14,00	9,17
Contabilidade ou Auditoria	11,00	6,00	-
Vendas ou Marketing	11,00	15,00	14,59
Organização e Métodos	6,00	-	-
Tecnologias da Informação	10,00	7,00	7,53
Operacional ou Logística	-	5,00	7,83
Outras Áreas	15,00	14,00	13,03
Nº Respondentes	747	783	60,31

Com relação à posição funcional, 26% ocupam gerência; 16% são analistas; 10% são coordenadores; 8% ocupam cargo de diretores; 8% de supervisores e 6% de presidentes/proprietários. Foi registrado um crescimento na posição de gerente (20% em 1994, 22% em 1998) e na de analista (11% em 1994). Nas demais, houve pequena redução.

Os dados das três pesquisas revelaram ainda que os cargos que pressupunham elevada capacidade de comando e decisão encontravam-se concentrados

na população composta pelo gênero masculino. Observou-se que, apenas um quinto dos respondentes do gênero feminino ocupava cargo de empresária, autônoma ou consultora e que só um oitavo ocupava o cargo de diretora. A relação entre área funcional, cargo e renda pessoal, constatou que os respondentes alocados na área de Administração Geral (38%) encontravam-se mais bem representados nos cargos de gerência e direção (61%) e representavam a fatia mais bem remunerada.

Tabela 3 - Cargos ocupados x Ano

Cargos \ Ano	1994 %	1998 %	2003 %
Assessor	8,00	7,50	8,37
Autônomo	4,00	3,30	-
Consultor	3,00	5,60	-
Diretor	9,00	10,60	8,42
Empresário ou Presidente	7,00	9,10	6,17
Gerente	20,00	21,70	26,12
Supervisor ou Chefe	13,00	12,50	8,35
Coordenador	-	-	9,87
Técnico ou Analista	11,00	4,20	15,93
Função Pública	-	-	3,10
Outros	-	-	13,67

PERFIL DOS PROFESSORES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

A MAIORIA:

- São homens casados;
- Estão na faixa etária predominante até 50 anos;
- Recebem de 11 a 20 salários mínimos;
- São mestres com graduação em Administração;
- São registrados no Sistema CFA/CRA's;
- Lecionam em IES privadas;
- Exercem atividade paralela em Consultoria.

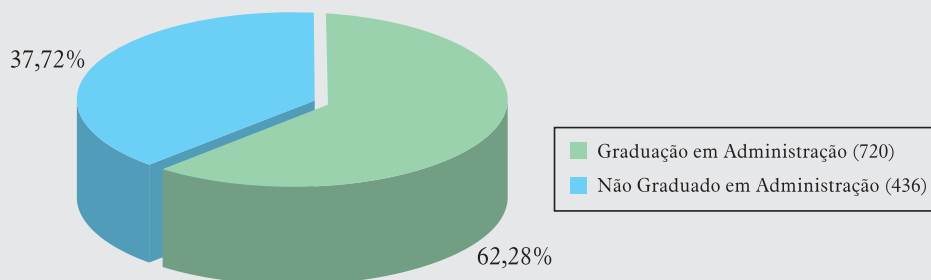
No total, 74% dos Professores respondentes são do sexo masculino e 26% do sexo feminino; 67% são casados e 19% são solteiros. A pesquisa sinaliza que 76% dos Professores têm *menos de 50 anos*, sendo que 34% situam-se na faixa de *31 a 40 anos*.

Como renda individual no segmento formado por Professores 42% recebe de *11 a 20 salários mínimos* por mês, e 24% tem uma renda mensal de *mais de vinte e cinco salários mínimos*, sendo que apenas 4% ganham *menos de 5 salários mínimos*.

No que se refere à renda familiar, verifica-se que 41% recebem *mais de 25 salários mínimos* por mês e os que ganham *menos de 5 salários mínimos* representam somente 2%.

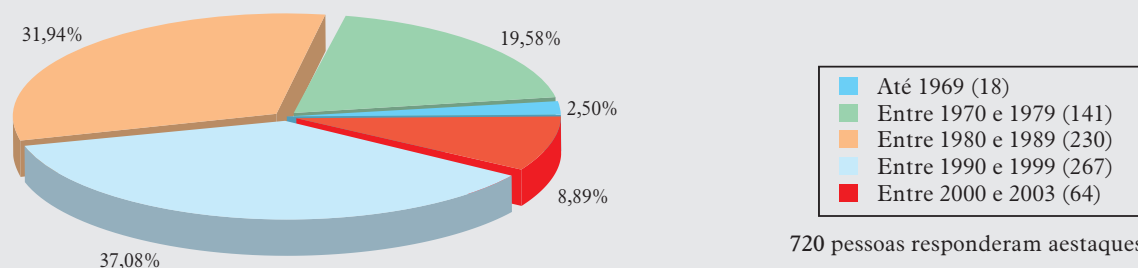
Quanto à sua atualização, condição necessária para um bom desempenho acadêmico, 39% dos Professores lêem até 3 livros técnicos por semestre, 70% lêem mais de 6 artigos técnicos. Com relação aos periódicos técnicos-científicos, destacam-se HSM Management (28%), Revista de Administração de Empresas - RAE/USP (15%), Revista Brasileira de Administração - RBA/CFA (9%), Revista da ANGRAD (8%), e as revistas de cunho jornalístico Exame (45%), Veja (22%), e Você S/A (11%).

Figura 4 – Formação Acadêmica dos Professores



Dos professores dos cursos de Administração, 62% são graduados em Administração, tendo havido um crescimento de 7% de professores com essa graduação em relação à pesquisa de 1998, sendo que grande parte (38%) graduou-se em Universidades privadas.

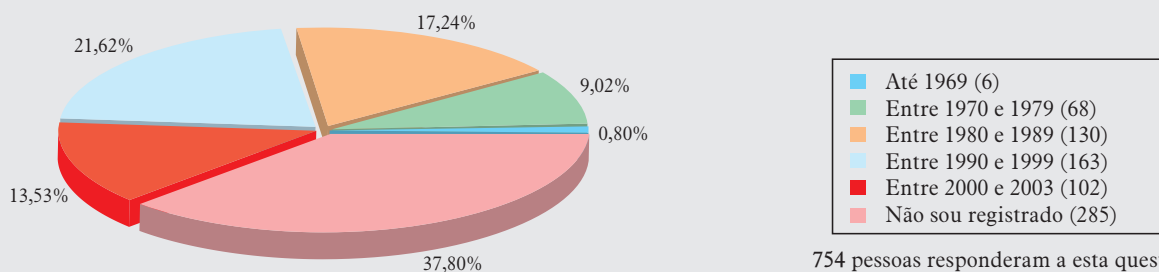
Figura 5 – Ano de conclusão



720 pessoas responderam a esta questão.

Destaca-se que 37% dos Professores concluíram o curso de graduação (figura 5) no período compreendido entre 1990 e 1999.

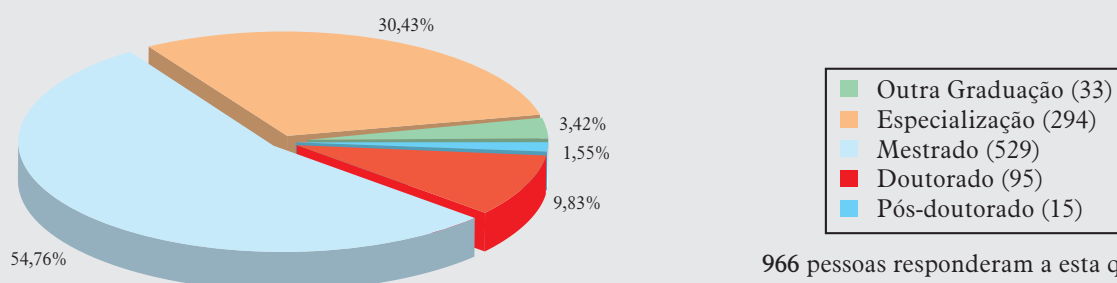
Figura 6 - Ano de registro no Sistema CFA/CRAs



754 pessoas responderam a esta questão.

Supõe-se que 22% se registraram no Sistema CFA/CRAs no período de 1990 a 1999 (figura 6). Ressalta-se que a grande maioria (62%) dos professores são registrados no Sistema CFA/CRAs até o ano de 2003.

Figura 7 - Programa de Graduação



966 pessoas responderam a esta questão.

Os Professores que possuem curso de *Mestrado* representam 55% da amostra obtida. Por outro lado, 10% têm curso de *Doutorado*. A preocupação com a própria capacitação levou 30% dos Professores a se especializarem (figura7).

Verifica-se que 42% dos Professores lecionam em universidades privadas. É significativo o contingente de Professores que possui experiência docente que varia de 1 a 5 anos (41%). Se considerarmos que 20% têm experiência entre 6 e 10 anos, pode-se concluir que essa força-de-trabalho é relativamente jovem em docência.

Além das atividades de docência, os *Professores* respondentes da pesquisa 2003, exerciam, em sua maioria, atividades profissionais junto ao mercado. Ressal-

tam-se atividades empreendedoras (negócio próprio 10% e consultoria - 25%) e o exercício de trabalhos relacionados ao Terceiro Setor (5%). O fato dos Professores estarem inseridos no mercado de trabalho exercendo atividades profissionais convergentes com a profissão de Administrador é um fator altamente positivo, principalmente para aqueles que lecionam disciplinas profissionalizantes.

PERFIL DOS EMPREGADORES

QUEM EMPREGA OS ADMINISTRADORES:

- São proprietários de pequenas e médias empresas;
- Faturam até R\$ 1,2 milhão ao ano;
- Estão no setor de serviços;
- Possuem em seu quadro funcional empregados universitários;
- 10% dos empregados são graduados em Administração.

Dentre as Organizações que participaram da pesquisa, verifica-se que pertencem aos três setores da economia (indústria, comércio e serviços) e são classificadas em todos os portes quanto ao faturamento (micro, pequeno, médio e grande).

Do total de Empregadores que participaram da pesquisa, 47% são proprietários e 21% são gerentes. Ressalta-se que o faturamento anual de 54% das empresas é de até R\$ 1,2 milhão, compatível com empresas de pequeno porte (32%) e micro-empresa (22%).

Das organizações respondentes, 36% pertencem ao setor de serviços; 18% ao setor industrial, 16% são do ramo de consultoria e apenas 2% representam o terceiro setor.

Apenas 8% das empresas possuem mais de 50% de empregados com cursos universitários, sendo que 64% empregam até 10% de profissionais com cursos universitários. Das que empregam profissionais com nível superior, 64% possuem até 10% de empregados graduados em Administração.

A pesquisa mostrou também os percentuais de Administradores que ocupam cargos executivos em suas Organizações (tabela 4), comparativamente ao conjunto de cargos existentes na sua estrutura organizacional.

Tabela 4 – Administradores em cargos executivos

Cargo \ %	até 10	de 11 a 20	de 21 a 30	de 31 a 40	de 41 a 50	mais de 50
Presidência ou Vice	34,04	2,71	2,09	1,35	3,81	23,00
Diretoria	66,99	4,29	4,42	2,58	4,29	17,42
Gerência	63,38	10,22	5,72	4,01	2,19	14,48

As Organizações que participaram da pesquisa informaram a remuneração média que pagam a seus Administradores. Enquanto 11% recebem menos de 5 salários mínimos, o maior grupo, 23%, situa-se na faixa de 6 a 10 SM e 22% na faixa de mais de 25 SM.

Com relação à existência de atividades de voluntariado, 27% das empresas declararam que estimulam seus empregados a fazê-lo na própria empresa, 22% estimulam-nos a fazê-lo em alguma ONG e 51% não os estimulam a isso.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A ESCOLHA DO CURSO

O Ensino de Administração no Brasil é considerado o de maior demanda de alunos do Ensino Superior. Atualmente, segundo o censo do Ensino Superior (2002) do INEP/MEC existem 1.413 cursos de graduação em Administração, com aproximadamente 500 mil estudantes matriculados, representando 14% do universo de estudantes neste nível de ensino.

Apenas 14% dos Administradores pesquisados escolheram cursar Administração por vocação, sendo que 27% afirmaram que o motivo predominante foi a natureza de seu projeto profissional (abrir empresa, ampliar negócio, carreira etc.) enquanto que 15% visaram uma melhor colocação no mercado de trabalho.

Analisando-se comparativamente os dados de 1994 e 2003 percebe-se uma diminuição percentual acentuada, de 47% para 14%, respectivamente, das pessoas que escolheram a profissão de *Administrador* por vocação. Se forem analisados, de forma combinada com os fatores assinalados em 2003 (*existência de amplo mercado de trabalho; formação generalista; e diversidade das alternativas de especialização*), pode-se entender que a preocupação maior dos *Administradores*, hoje, está centrada na questão da empregabilidade, enquanto que, em 1994, a ênfase foi a vocação como motivo da escolha do curso de Administração.

A QUALIDADE DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO PAÍS

Na opinião dos Administradores 62% avaliaram que os cursos atenderam parcialmente às suas expectativas quanto às exigências do mercado de trabalho, cujo resultado confirma o consenso havido na pesquisa qualitativa (reuniões de grupo). Essa percepção foi confirmada, também, pelos Empregadores na fase das reuniões de seus grupos.

Na presente pesquisa (2003) ficou evidente a preocupação dos *Professores* com a questão do aumento do número de vagas oferecidas nos programas de graduação em Administração (tabela 5) que pode comprometer a imagem e, por conseqüência, a identidade do *Administrador* no mercado de trabalho. Foi assinalado, nesta pesquisa quantitativa, que 27% dos respondentes consideraram o *comprometimento da qualidade acadêmica dos programas devido à mercantilização da educação superior* como a conseqüência mais significativa daquele momento. Outros 26% declararam que tal fato induzia a uma *democratização do acesso à educação superior*.

Tabela 5 - Qualidade dos cursos segundo opinião dos Professores em 2003

Descrição	%
Comprometimento da qualidade devido à mercantilização da educação superior	26,66
A democratização do acesso à educação superior	25,88
Comprometimento da qualidade devido à massificação do ensino superior	12,50
A profissionalização dos quadros administrativos das organizações	10,95
A elevação da qualidade devido à política de avaliação do MEC	8,52
Outra consequência	8,41
A elevação da qualidade dos programas de formação devido à concorrência	6,64
Nenhuma consequência	0,44

Outros dados desta pesquisa junto aos *Professores* permitiram identificar os principais fatores que distinguem a qualidade de um curso de graduação em Administração (tabela 6), quais sejam: 29% apontavam o

compromisso da IES, da direção acadêmica e dos Professores com a efetiva aprendizagem dos estudantes e 20% assinalavam a empregabilidade assegurada pela formação e pelo diploma expedido.

Tabela 6 - Indicadores de qualidade na opinião dos professores em 2003

Descrição	%
Compromisso da IES à efetiva aprendizagem dos estudantes	29,03
A empregabilidade assegurada pela formação e pelo diploma	20,53
A adequação do projeto pedagógico do curso às demandas do mercado	18,54
O equilíbrio entre a a formação acadêmica e a experiência dos professores	18,43
Existência de atividades extracurriculares para ampliar e aprofundar a aprendizagem	6,07
Os resultados das avaliações realizadas pelo MEC	4,42
Nível de exigência para aprovação adotado pelos professores	1,32
Outro	1,66

Antes, na pesquisa de 1998, foi enfatizado o aumento extraordinário do número de *IESs* que ofereciam programas de graduação e pós-graduação em Administração. O receio era de que esta tendência à massificação do ensino superior

comprometeria ainda mais a qualidade da formação do *Administrador*. Os *Professores*, nessa mesma pesquisa, assinalaram os principais atributos para a qualidade na formação do *Administrador*, conforme explicitado na tabela 7.

Tabela 7 - Atributos Importantes para a Qualidade na opinião dos Professores em 1998

Descrição	%
Ampliar e atualizar o acervo da biblioteca	4,54
Oferecer cursos de reciclagem aos professores	4,51
Articular as disciplinas que compõem a grade curricular	4,41
Apoiar a produção acadêmica dos professores	4,36
Explorar didáticas que tornem a atividade de ensino mais criativa	4,36
Capacitar o estudante para a comunicação oral e escrita	4,36
Estabelecer parcerias com as empresas	4,36

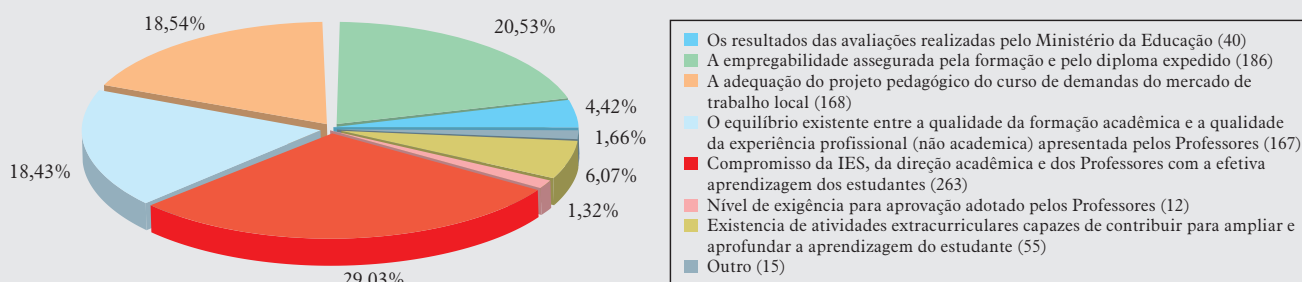
Na pesquisa de 1998, constatou-se que as principais deficiências, segundo os *Professores* consultados, eram relacionadas a fatores conforme detalhado na *tabela 8*. E, para corrigir estas deficiências, os *Professores* apresentaram su-

gestões relacionadas com o *estabelecimento de parcerias entre as IESs e as empresas, oferta de programas de incentivo à pesquisa, investimento na atualização/reciclagem dos Professores, aproximar o programa do curso à realidade de mercado*, entre outras.

Tabela 8 - Indicadores de Qualidade na opinião dos Professores

Deficiências	1998
Desarticulação entre a teoria e a prática	22,4
Distância entre a formação e as exigências do mercado	0,2
Falta de incentivo à pesquisa	15,0
Estudante atribui pouca importância ao curso	14,6
Ingresso despreparado	13,0

Figura 8 - Principal indicador de qualidade de um curso de graduação em Administração



906 pessoas responderam a esta questão.

As *deficiências e sugestões* apresentadas pelos *Professores* na pesquisa de 1998 estão diretamente relacionadas e convergentes com os indicadores de qualidade considerados importantes pelos respondentes deste segmento pesquisado em 2003 (*figura 8*).

A METODOLOGIA DE ENSINO

Em 2003, 41% dos Professores declararam utilizar como recurso didático as aulas expositivas e 32% utilizavam em suas aulas discussões em grupo orientadas por exercícios e/ou cases como alternativa de recurso didático. Recursos multimídia, não presente nas pesquisas anteriores, foi assinado por 14% dos respondentes, fato este que pode estar indicando a ascensão de novas estratégias de ensino (uso de software educacionais especializados, utilização de projeção de aulas por computador e, principalmente, salas de aulas virtuais, ensino a distância e outras possibilidades de *e-learning* apoiadas em softwares de ensino em Administração).

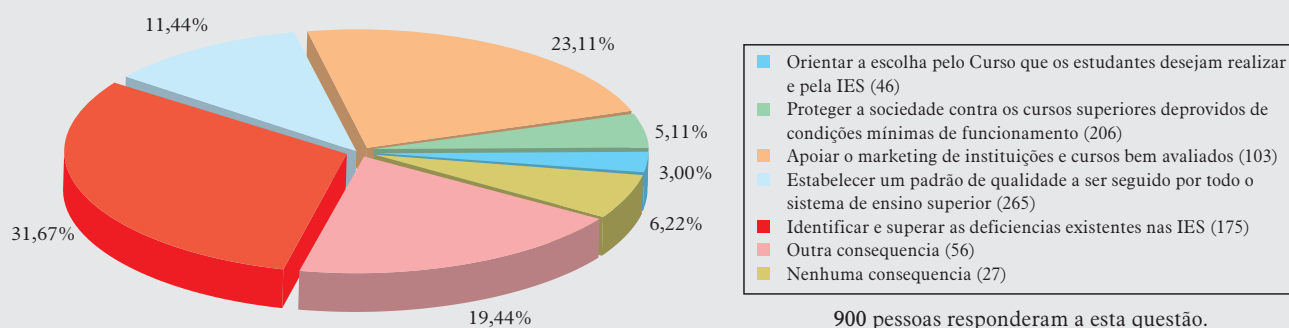
Para avaliar a aprendizagem, 63% dos Professores utilizam uma combinação entre provas, trabalhos, seminá-

rios e participação dos estudantes, e 21% só utilizam provas individuais sem consulta.

REFLEXÕES SOBRE O POSICIONAMENTO DOS ÓRGÃOS COMPETENTES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE ENSINO

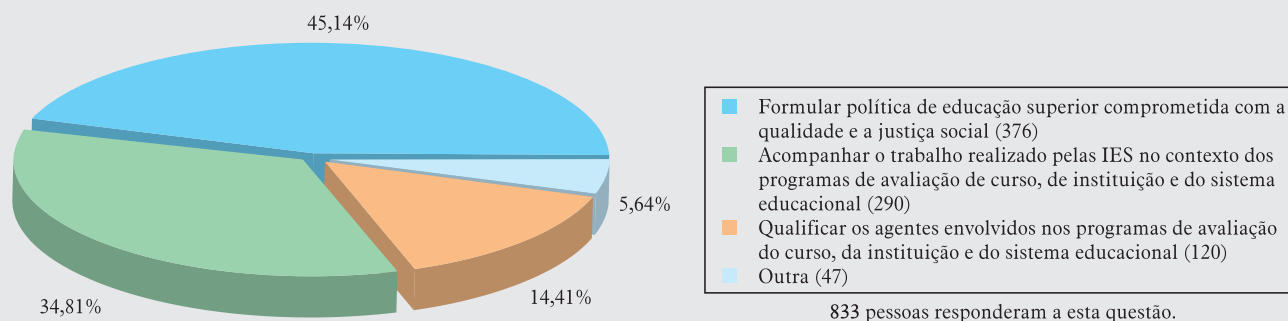
A pesquisa contribuiu para que algumas reflexões fossem formuladas para subsidiar o desenvolvimento de ações afirmativas junto aos órgãos competentes (MEC, IES, ANGRAD, CFA). As reflexões propostas foram antecedidas de debates sobre como os participantes da pesquisa qualitativa viam alguns posicionamentos daqueles órgãos.

Figura 9 - Política de avaliação do MEC nos programas de graduação em Administração



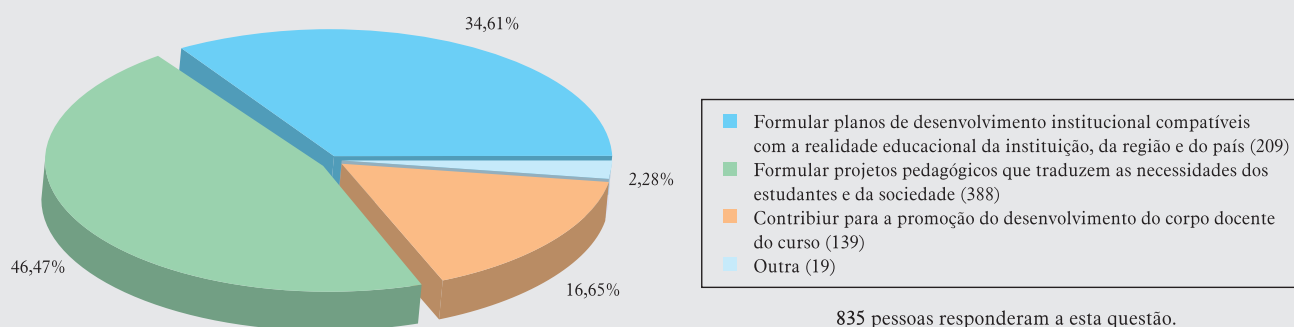
Para 55% dos Professores a política de avaliação do MEC nos cursos de Administração deve proporcionar a *proteção da sociedade contra os cursos superiores deprovidos de condições mínimas de funcionamento e o estabelecimento de um padrão de qualidade a ser seguido por todo o Sistema de Ensino Superior* (figura 9).

Figura 10 - Ação a ser implementada pelo MEC



De acordo com a opinião de 80% dos Professores respondentes, as ações afirmativas a serem adotadas pelo MEC são: *formular política de educação superior comprometida com a qualidade e a justiça social e acompanhar o trabalho realizado pelas IESs no contexto dos programas de avaliação de curso, de instituição e do sistema educacional* (figura 10).

Figura 11 - Ação a ser implementada pelas IES



As ações afirmativas a serem implementadas pelas IES, apontadas por 81% dos Professores, são: *formular planos de desenvolvimento institucional compatíveis com a realidade educacional da instituição, da região e do país e formular projetos pedagógicos que traduzam as necessidades dos estudantes e da sociedade* (figura 11).

As ações afirmativas a serem implementadas pela ANGRAD, segundo 85% dos Professores, são: *ser um Fórum de reflexão, discussão e proposição das questões que envolvam a qualidade dos programas de graduação em Administração* e *ser um locus de investigação e disseminação de dados, informações e conhecimentos acerca de temas relevantes para os cursos de Administração*. (figura 12).

Figura 12 - Ação a ser implementada pela ANGRAD

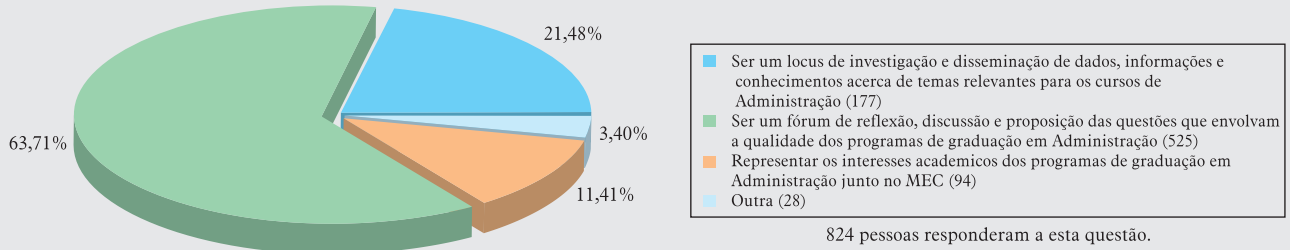
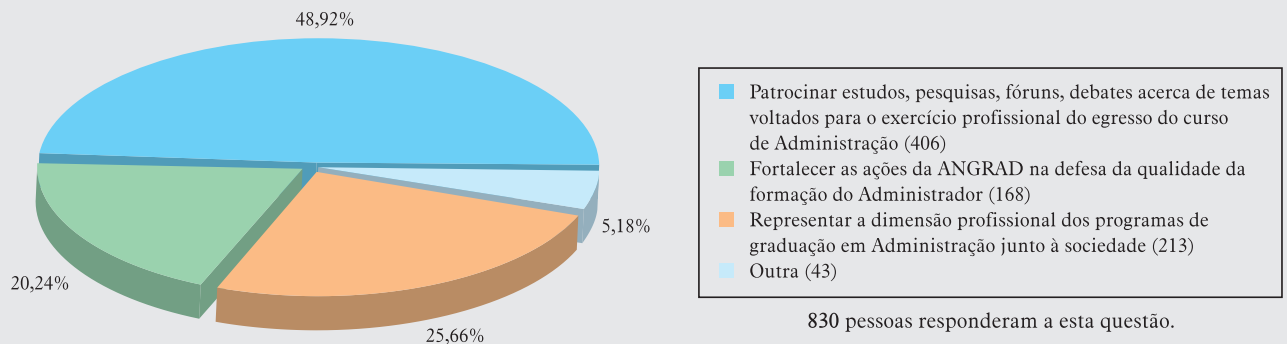


Figura 13 - Ação a ser implementada pelo CFA



Na opinião da maioria dos Professores, 75% entendem que as ações afirmativas a serem implementadas pelo CFA *devam patrocinar estudos, pesquisas, fóruns, debates acerca de temas voltados para o exercício profissional do egresso do curso de Administração e representar a dimensão profissional dos programas de graduação em Administração junto à sociedade*. (figura 13).

Embora os cursos de Administração tenham deficiências, na opinião dos Empregadores mais de 53% consideram

“bom” o desempenho de seus profissionais graduados em Administração e 34% consideram esse desempenho “muito bom”.

ATUAÇÃO

IDENTIDADE DO ADMINISTRADOR

Há décadas, quase todos que atuam no campo da Administração têm buscado a legitimação profissional e acadêmica do Administrador.

A definição de um espaço próprio, peculiar, inconfundível, que dê identidade a uma profissão, é uma empreitada complexa, sobretudo no caso do Administrador, tão invadido por inúmeras outras profissões. Ao se conceituar Administração como a arte de liderar pessoas e gerenciar recursos tecnológicos, materiais, físicos, financeiros etc. visando a busca de resultados superiores para a organização, estabeleceu-se um espaço bem mais amplo, de difícil caracterização de limites.

As diferenças observadas entre o que se ensina na maioria dos cursos de Administração e o que se pratica na maioria das Organizações, contribuíram também para dificultar a caracterização da identidade do Administrador. Em sua gênese, a Administração foi proposta como Ciência que produz conhecimentos aplicáveis às Organizações, as quais praticam modos de atuação que não refletem necessariamente o que é lecionado – essa é a principal finalidade da pesquisa: aproximar o conhecimento da ação concreta.

As duas opções mais assinaladas pelos Administradores (63%), pelos Professores (73%) e pelos Empregadores (63%) para caracterizar a profissão foram *promover sinergia e visão sistêmica*.

Articulador. Esta é, na opinião dos três segmentos, a expressão que sintetiza todas as demais utilizadas para definir a identidade do Administrador. Pode-se defini-lo idealmente como um *profissional com visão sistêmica da organização para promover ações internas criando sinergia entre pessoas e recursos disponíveis e gerando processos eficazes*. Em outras profissões não há, especificamente, essa marca. Nenhuma outra é formada com esse foco. (vide figuras 14, 15 e 16)

Figura 14 - Identidade do Administrador (visão dos Administradores)

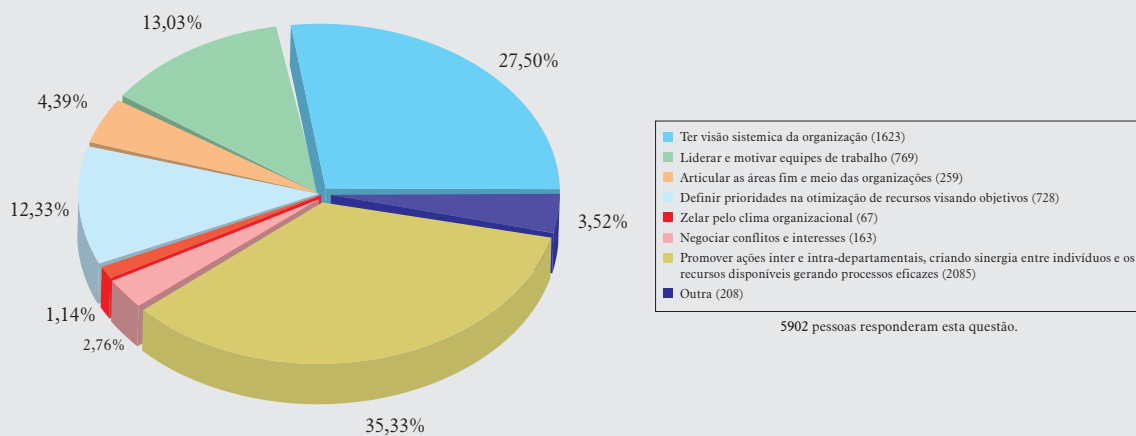


Figura 15 - Identidade do Administrador (visão dos Professores)

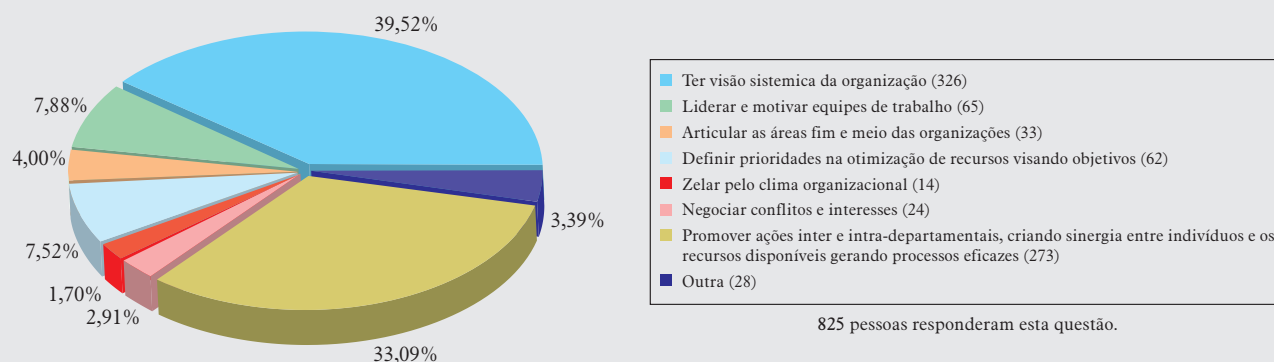
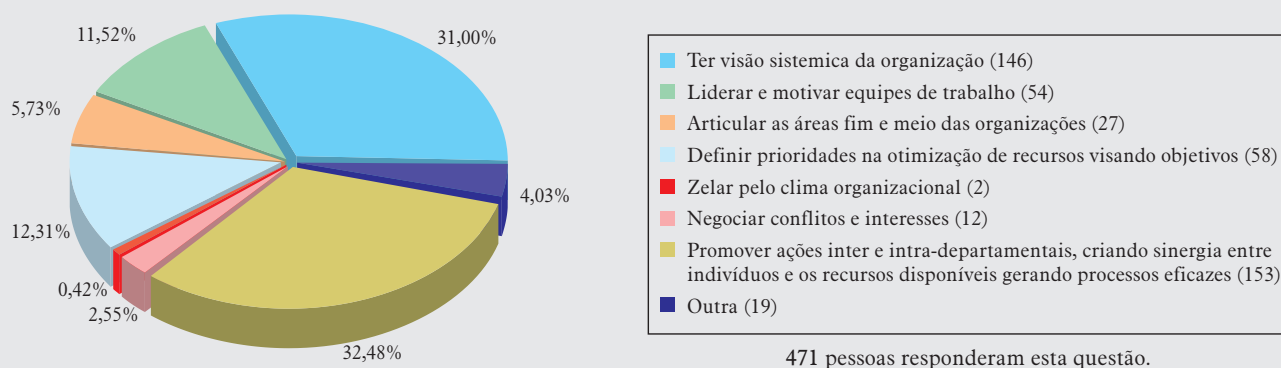


Figura 16 - Identidade do Administrador (visão dos Empregadores)



O consenso encontrado no momento de definir as principais características do Administrador não ocorre quando a questão é a qualificação para assumir um cargo gerencial. Administradores (55%) e Professores (50%) *acham necessá-*

ria a formação em Administração. Já para os Empregadores, a opção mais apontada foi *qualquer graduação e especialização em Administração* (36%), seguida de *graduação em Administração*, indicada por 27% (tabela 9).

Tabela 9 - Quadro comparativo em relação à função gerencial

Nível de qualificação para exercer função gerencial	Administradores	Professores	Empregadores
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	55%	50%	27%
QUALQUER GRADUAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	39%	38%	36%
TÉCNICO EM NÍVEL MÉDIO	0,7%	0,4%	7%
NENHUM EXIGÊNCIA	1,8%	2%	7%
QUALQUER GRADUAÇÃO	3,4%	9,5%	23%

Essa exigência para a função gerencial, no caso dos empregadores, veio reforçar o pensamento exposto durante as reuniões de grupo. Desde o início, os empregadores demonstraram nitidamente que não têm nenhuma

preferência por algum curso para designar ocupantes de função gerencial, importando basicamente as competências e habilidades, bem como a confiança e, sempre que possível, a experiência na função.

CONHECIMENTOS, COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDES

CONHECIMENTOS

visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento

Os três segmentos - Administradores, Professores e Empregadores - concordaram quanto aos **Conhecimentos** necessários ao Administrador. A alternativa *visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento* teve nítida predominância entre os 44% dos Adminis-

tradores, 63% dos Professores e 39% dos Empregadores. A *administração estratégica* foi o segundo quesito escolhido por 22% dos Administradores, 17% dos Professores e 25% dos Empregadores (tabela 10). Indicando compatibilidade com a característica predominante da Identidade do Administrador (**articulador com visão sistêmica**).

Outra característica importante que o Administrador deve ter, na visão da maioria dos Empregadores, é o domínio de outro idioma. Surpreendentemente, o espanhol (34%) superou a preferência sobre o idioma inglês (33%). O Mercosul talvez já esteja influenciando a escolha do idioma.

Tabela 10 - Conhecimentos em relação aos três segmentos pesquisados

Conhecimentos	Administradores	Professores	Empregadores
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	22%	17%	25%
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	10%	4%	7%
ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS, PRODUÇÃO E LOGÍSTICA	3%	2%	2%
ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS E MARKETING	5%	2%	7%
ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	4%	2%	3%
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL/EQUIPE	9%	5%	14%
MÉTODOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS	1%	2%	1%
CIÊNCIAS SOCIAIS	1%	1%	1%
VISÃO AMPLA, PROFUNDA E ARTICULADA DO CONJUNTO DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO	45%	63%	39%
OUTRO	1%	1%	1%

COMPETÊNCIAS

identificar e solucionar problemas

O envolvimento do Administrador com os problemas da organização e a formulação das respectivas soluções, bem como a assunção do processo decisório em todas as suas fases (planejamento, organização, direção e controle) é visto como vital para 47% dos Administradores.

A opção *identificar e solucionar problemas* foi consensual para 28% dos Professores e 29% dos Empregadores. Entretanto, 28% dos Professores consideram a competência *desenvolver o raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional* como sendo a mais importante, enquanto que os Empregadores (19%) concordam com a opinião dos Administradores que *assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle* é a competência principal do Administrador (tabela 11).

Tabela 11 - Competências em relação aos três segmentos pesquisados

Competências	Administradores	Professores	Empregadores
ELABORAR E INTERPRETAR CENÁRIOS	7%	10%	5%
FORMULAR E IMPLEMENTAR PROJETOS	7%	3%	7%
AVALIAR PROCESSOS E RESULTADOS	4%	2%	6%
IDENTIFICAR PROBLEMAS, FORMULAR E IMPLANTAR SOLUÇÕES	27%	28%	29%
PRODUZIR E SER USUÁRIO DE DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	3%	2%	2%
DESENVOLVER RACIOCÍNIO LÓGICO, CRÍTICO E ANALÍTICO SOBRE A REALIDADE ORGANIZACIONAL	14%	28%	11%
APERFEIÇOAR O PROCESSO PRODUTIVO NA DIREÇÃO DO CONCEITO DE MELHORIA CONTÍNUA	6%	2%	7%
ASSUMIR O PROCESSO DECISÓRIO DAS AÇÕES DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE	20%	14%	19%
DESENVOLVER E SOCIALIZAR O CONHECIMENTO ALCANÇADO NO AMBIENTE DE TRABALHO	10%	10%	14%
OUTRA	2%	1%	1%

HABILIDADES

relacionamento interpessoal

Relacionamentos interpessoais, visão do todo, criatividade e inovação são as principais **Habilidades**

consensuais para os três segmentos pesquisados. Para Administradores e Empregadores liderança foi considerada relevante, embora apenas 7% Professores tenham a mesma opinião (tabela 12).

Tabela 12 - Habilidades em relação aos três segmentos pesquisados

Habilidades	Administradores	Professores	Empregadores
RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS	20%	22%	21%
COMUNICAÇÃO EFICAZ	4%	4%	6%
LIDERANÇA	17%	7%	16%
SOLUCIONAR CONFLITOS	4%	3%	3%
ADAPTAÇÃO À TRANSFORMAÇÃO	14%	18%	11%
ARTICULAÇÃO	3%	4%	3%
VISÃO DO TODO	18%	17%	21%
CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	16%	21%	14%
MULTICULTURALISMO	3%	4%	3%
OUTRA	1%	0,2%	1%

ATITUDES

atitude empreendedora

Já quanto às **Atitudes** priorizadas, os Administradores (19%) e Professores (25%) concordaram com *comportamento ético*, seguido de perto por *atitude em-*

preendedora (17% dos Administradores e 21% dos Professores). Para os Empregadores, além de concordarem com a opinião dos segmentos acima mencionados (*atitude empreendedora* - 23%), destaca-se o *comprometimento* (24%) (tabela 13).

Tabela 13 - Atitudes em relação aos três segmentos pesquisados

Atitudes	Administradores	Professores	Empregadores
COMPORTAMENTO ÉTICO	19%	25%	20%
COMPROMETIMENTO	16%	14%	24%
ATTITUDE EMPREENDEDORA	17%	21%	23%
TRANSPARÊNCIA	5%	3%	4%
DETERMINAÇÃO E PERSISTÊNCIA	8%	4%	7%
APRENDIZADO CONTÍNUO	12%	20%	7%
ABERTURA ÀS MUDANÇAS	9%	6%	7%
PROFISSIONALISMO	12%	6%	6%
SOLIDARIEDADE	1%	1%	1%
OUTRA	1%	1%	1%

OPORTUNIDADES DE TRABALHO

MAIORES PERSPECTIVAS ESTÃO NO SETOR DE SERVIÇOS

Em virtude do atual quadro que a economia nacional apresenta e diante das dificuldades que os brasileiros, de maneira geral, têm enfrentado na busca de postos de trabalho, a pesquisa indicou quais as maiores perspectivas profissionais para os Administradores nos próximos 5 (cinco) anos.

Há unanimidade quanto ao setor econômico, Administradores, Professores e Empregadores concordam que o setor de **Serviços** é aquele que proporcionará mais oportunidades de trabalho para os Administradores. Outros setores indicados pelos segmentos pesquisados (tabela 14) foram: Terceiro Setor e Consultoria. Este último, apesar de pertencer ao setor de serviço mereceu destaque por ser tratar de atividade típica do Administrador como profissional liberal.

Tabela 14 - Comparativo setor x categoria

Setor \ Categoria	Administrador %	Professor %
Estatais	1,63	0,73
Indústria	6,78	2,90
Serviços	42,89	45,10
Comércio	2,8	41,93
Terceiro Setor	10,23	15,36
Consultoria	13,21	9,19
Ensino e Educação	4,49	1,21
Órgãos Governamentais	4,64	9,19
Em qualquer Organização	13,28	14,39

Na pesquisa qualitativa os participantes das reuniões em grupo dos três segmentos, especialmente os Empregadores, apontaram como promissores, outros ramos específicos como turismo, meio ambiente, saúde, educação, exportação e agronegócios.

Em relação à área funcional, os Empregadores preferem contratar Administradores na área de Administração Geral (52%). Em seguida, vêm as áreas de Finanças (7%) e Vendas (7%). Confirmam-se os dados de pesquisas anteriores que informaram ser a Administração Geral a área onde mais Administradores desenvolvem suas atividades na Organização.

Na opinião dos Administradores, apurou-se que 30% dos respondentes atuam em Administração Geral, seguidos de 18% na área Financeira. Analisando-se, comparativamente, as 3 pesquisas nota-se que as áreas de marketing (15%) e logística (8%) aumentaram as suas participações relativas à atuação dos Administradores em relação a 1994.

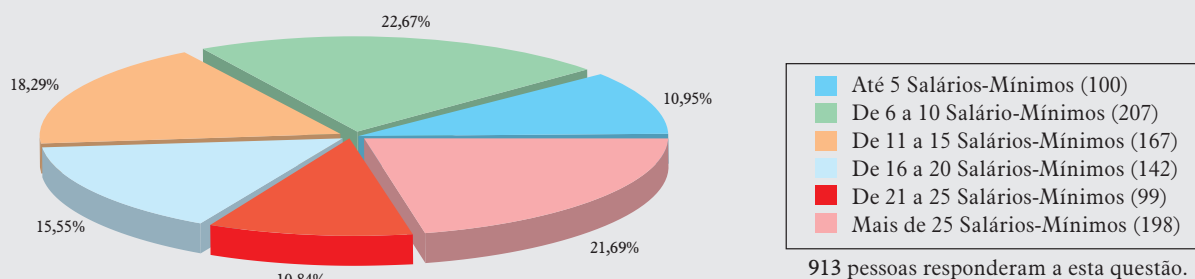
Tabela 15 - Área Funcional de atuação x Ano

Área Funcional	Ano	1994 %	1998 %	2003 %
Administração Geral		34	38	30
Finanças ou Economia		18	15	17
Recursos Humanos		17	14	9
Contabilidade ou Auditoria		11	6	-
Vendas ou Marketing		11	15	14
Organização e Métodos		6	-	-
Tecnologia da Informação		10	7	7
Operacional ou Logística		-	5	7
Outras Áreas		15	14	13
Nº Respondentes		747	783	6031

REMUNERAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

As Organizações que participaram da pesquisa informaram a remuneração média que pagam a seus Administradores. O maior grupo (23%) situa-se na faixa de 6 a 10 SM e 22% na faixa de mais de 25 SM, enquanto que 11% percebem menos de 5 salários mínimos.

Figura 17 – Remuneração Média



AMEAÇAS À PROFISSÃO DO ADMINISTRADOR NO MERCADO

Profissionais de outras áreas desempenhando funções dos Administradores

Na pesquisa qualitativa foram observados vários aspectos que têm gerado dificuldades no entendimento dos limites de atuação do Administrador. O quadro é agravado por fatos que têm causado desinformação e atitudes isoladas por parte de Organizações públicas e privadas gerando prejuízo para a profissão, em função de outros profissionais estarem exercendo atividades privativas do Administrador, e ao mesmo tempo, impedindo a inserção de Administradores legalmente habilitados no mercado de trabalho.

Um destes fatos é a criação do cargo de “Gestor Público” no serviço público federal, que permitiu que pessoas com qualquer graduação pudessem ser contratadas para

exercer atividades que, em sua maioria, integram o conjunto das que são privativas do Administrador.

O papel do Gestor tem sido ocupado, nos diferentes tipos de Organização, por profissionais graduados em qualquer curso, não exclusivamente em Administração, e aí residem as dificuldades de caracterização do espaço próprio dos Administradores.

Outro fator é a atual existência, nos três níveis do serviço público (federal, estadual e municipal) de funcionários rotulados de “Administradores Públicos”, um desajuste cultural antigo que persiste até hoje. Além disso, a utilização, em algumas organizações privadas, de Tecnólogos em Gestão, formados em cursos superiores de curta duração (2 e 3 anos), em funções de Administrador.

Em decorrência destes e de outros fatos, percebe-se a existência de distorções no exercício profissional do Administrador na sociedade em geral, quanto ao questionamento de sua área de atuação e falta de reconhecimento de sua importância nas organizações.

ALTERNATIVAS PARA A VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL

ATUAÇÃO DO SISTEMA CFA/CRAS

O Sistema CFA/CRAS tem como missão “promover a difusão da Ciência da Administração e a valorização da profissão do Administrador visando a defesa da sociedade”. Assim, é dever do Sistema fiscalizar o exercício legal da profissão de Administrador visando garantir, nas organizações públicas e privadas, a contratação de profissionais habilitados e registrados nos respectivos Conselhos Regionais de Administração - CRAs.

Com o objetivo de permitir ao Sistema CFA/CRAS conhecer melhor as expectativas de seus associados quanto a algumas questões que, nos debates da pesquisa qualitativa foram apresentadas como importantes para a classe. A análise dos resultados permitirá ao Sistema cumprir com a sua missão em benefício dos Administradores.

A pesquisa revelou que os três públicos - Administradores, Professores e Empregadores - não estão participando do Sistema CFA/CRAS e, não raro, confundem sua atuação com a dos Sindicatos.

SERVIÇO MAIS UTILIZADO

Em relação aos serviços percebe-se um grande distanciamento dos Administradores de seu CRA, 40% dos Administradores não utilizam nenhum serviço do Sistema CFA/CRAS. Os que utilizam, apontaram o *jornal do CRA* (28%), os *sites* (16%) e as *Revistas* (6%) como os mais utilizados.

O *jornal do CRA* (17%), *sites do Sistema CFA/CRAS* (15%), as *Revistas* (10%) e a participação em *eventos* (10%) são os serviços mais destacados na opinião dos Professores. Para os Empregadores, *nenhum* serviço foi a opção escolhida por 41%, enquanto 20% citaram o *jornal* e 14% os *sites*. Portanto, para os três segmentos pesquisados destacou-se os veículos de comunicação como os serviços mais utilizados do Sistema CFA/CRAS.

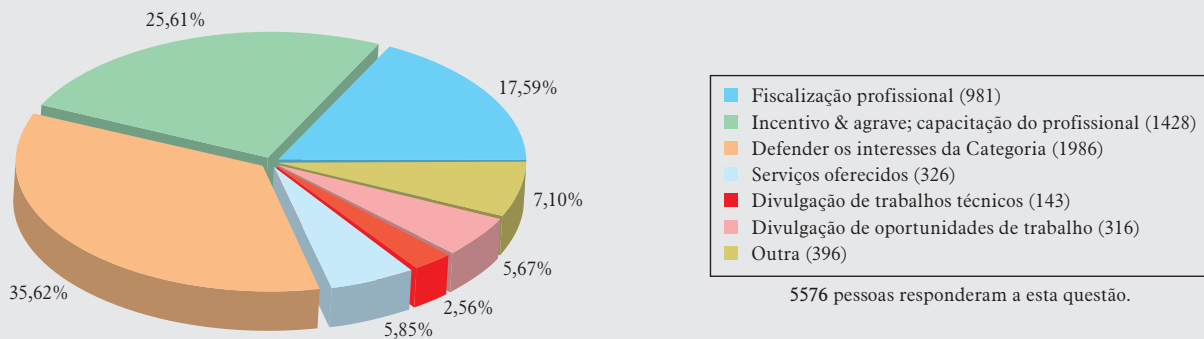
Quanto à qualidade dos serviços utilizados, 49% dos Administradores os avaliaram como de nível Bom e 19% como Muito Bom. Entre os Professores, 46% avaliaram como Bom e 25% como Muito Bom. E entre os Empregadores, o nível dos serviços do Sistema CFA/CRAS foi julgado Bom por 52% e Muito Bom por 19%.

Em relação aos serviços percebe-se um grande distanciamento dos Administradores de seu CRA

ANÁLISE DE CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÃO DE AÇÕES

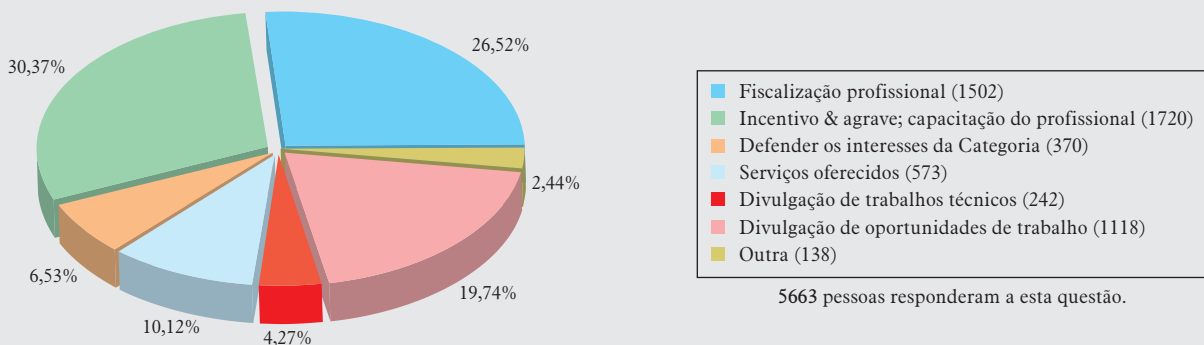
Na análise das contribuições (figura 18) que o Sistema CFA/CRA oferece à classe, segundo os Administradores, três questões preponderaram, de acordo com a amostra obtida, apesar das duas primeiras terem conotações vinculadas à área sindical: a defesa dos interesses da categoria (36%), o incentivo à capacitação profissional (22%) e a fiscalização do exercício profissional (18%).

Figura 18 - Principal contribuição efetuada pelo Sistema CFA/ CRAs



Quanto às ações que os Administradores esperam do Sistema CFA/CRA, as voltadas para a capacitação profissional, fiscalização profissional e divulgação de oportunidades de trabalho, preponderaram sobre as demais (figuras 19).

Figura 19 - Principal contribuição efetuada pelo Sistema CFA/ CRAs



Dos Administradores entrevistados, 59% consideraram *ação imprescindível* que o Sistema CFA/CRA influencie sobre a qualidade dos programas de graduação em Administração do país. Do total de Professores, 46% têm a mesma opinião.

Da constatação de que os cursos de graduação precisam ser reestruturados, surgiu o debate sobre a realização de um exame de proficiência pelo CFA, a exemplo do que

existe hoje na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), dos entrevistados 74% são favoráveis.

Como principais ações possíveis de serem implementadas pelo Sistema CFA/CRA (dados da pesquisa de 2003) já mencionadas, percebe-se que foram convergentes com aquelas sugestões/contribuições apontadas pelos Administradores nas pesquisas de 1994 (tabela 16).

Tabela 16 - Ações no Sistema CFA/CRA x Ano

Ações Principais	Ano	2003 %
Ampliar as atividades de capacitação do profissional		30,37
Intensificar a fiscalização profissional		26,52
Divulgar mais as oportunidades de trabalho		19,74
Incrementar os serviços oferecidos		10,12
Incentivar a divulgação de trabalhos técnicos		4,27
Criar fundo de pensão		6,53
Outra		2,44

Os Administradores participantes das reuniões de grupo e os respondentes dos questionários, nas pesquisas de 1994 e 1998, com o intuito de contribuir para a reorientação das estratégias de ações dos CRAs, opinaram de forma convergente com os resultados aferidos em 2003, em torno das seguintes sugestões principais:

- a) fiscalizar o desvio de funções do Administrador;
- b) divulgar a profissão do Administrador junto às empresas;
- c) restringir as ações de profissionais oriundos de outras áreas de conhecimento no setor administrativo;
- d) contribuir para a melhoria do ensino de Administração;
- e) formular leis que protejam as funções administrativas;
- f) conscientizar a sociedade sobre a importância do papel do Administrador;

- g) conquistar maior representação política;
- h) estimular a contratação de Administradores nas pequenas e médias empresas;
- i) influir sobre a definição dos currículos dos cursos de Administração;
- j) ser mais atuante e mais eficiente na defesa dos interesses da categoria.

A Pesquisa revelou também um consenso: a Lei nº 4.769/65, que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador, deve ser atualizada. Isso se deve ao fato de que, nesses quase 40 anos, houve inovação da tecnologia de gestão e surgiram profissões afins, que têm entre suas atividades descritas como privativas aquelas que coincidem com as do Administrador. Consequência: superposição de tarefas significativas.



- Quase nenhuma organização recruta profissionais visando prioritariamente a graduação, prevalecendo competências e habilidades nas exigências do perfil para o candidato;
- A legislação que regulamentou a profissão de Administrador está defasada diante do que o mercado de trabalho sinaliza, e algumas áreas que lhe deveriam ser privativas tem sido incluídas na descrição do perfil de outros profissionais;
- Os três públicos da pesquisa estão muito distantes do Sistema CFA/CRAs e, não raro, confundem a sua atuação com a dos Sindicatos;
- Com relação à atuação específica do CFA, consideram a necessidade de ações junto ao MEC (quanto aos cursos) e junto ao Ministério de Trabalho (quanto à regulamentação da profissão);
- Quanto aos CRAs, consideram que a sua missão de fiscalizar o exercício profissional só pode oferecer resultados positivos se a sociedade estiver conscientizada para as áreas e os limites de atuação do Administrador;

- A possibilidade da implantação do exame de proficiência para o exercício profissional foi considerada pelos Administradores;
- Apesar dos Administradores participarem nas organizações da elaboração de planos, projetos e documentos de nível estratégico, entre outros, alguns exigidos por lei, o fato de não lhes ser atribuída a responsabilidade pela emissão de qualquer um deles, impede o reconhecimento de sua atuação legal.

Apesar de terem sido muitas as expressões citadas como **identidade** do Administrador, a palavra **articulador** sobressaiu-se por sintetizar todas as demais. Considerando-se as duas opções mais assinaladas na pesquisa quantitativa, pode-se defini-lo idealmente como um *profissional com visão sistêmica da organização para promover ações estratégicas e criar sinergia entre pessoas e recursos disponíveis e gerando processos eficazes.*

Se você gosta de pesquisa, pesquise sobre essa que você acabou de ler.



www.cfa.org.br

Conselho Federal de Administração
Conselho Regional de Administração

CFA



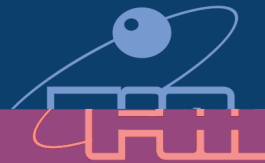


Setor de Autarquias Sul
Qd. 1 - Bloco L
Ed. Conselho Federal de
Administração
Brasília - DF
CEP: 70.070-932
Fone: (61) 218-1800
Fax: (61) 218-1833
E-mail: cfa@cfa.org.br
www.cfa.org.br

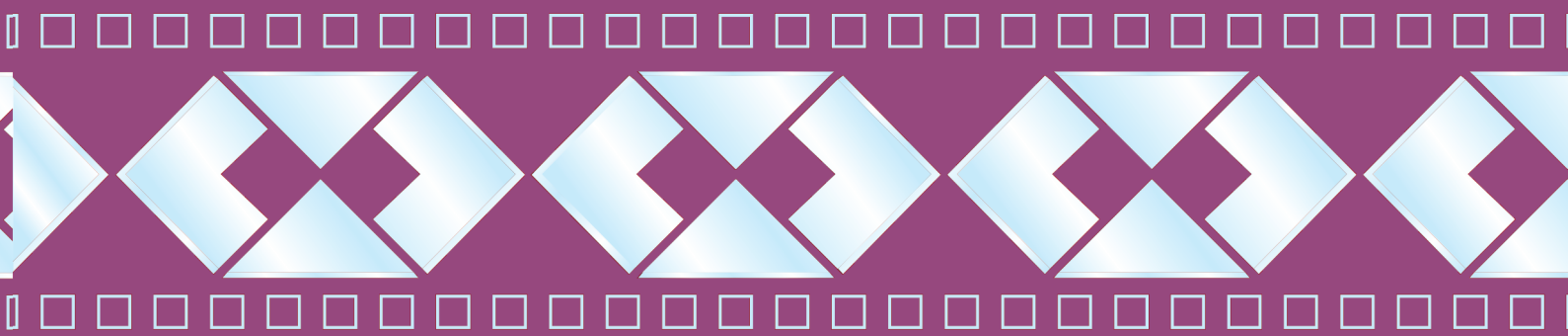
Realização:



CFA
Conselho Federal de Administração



**FUNDAÇÃO INSTITUTO
DE ADMINISTRAÇÃO**
www.fia.com.br



Apoio:



CRAs
Conselhos Regionais de Administração



ANGRAD
Associação Nacional dos Cursos
de Graduação em Administração