



PESQUISA NACIONAL

4ª edição

2006

PERFIL, FORMAÇÃO, ATUAÇÃO
E OPORTUNIDADES DE TRABALHO DO
ADMINISTRADOR

Sumário Executivo

Agosto/2006



**CONSELHO FEDERAL DE
ADMINISTRAÇÃO**

SAUS Qd. 1, Bl. L, Ed. CFA,
Brasília - DF - Cep. 70070-932
www.cfa.org.br - cfa@cfa.org.br
Fone: 61 - 3218-1800

Sumário



Apresentação	5
Ficha Técnica	7
Agradecimentos	8
Introdução	9
Objetivos	11
Metodologia	12
Distribuição das Amostras	13
Perfil do Administrador	14
Perfil do Professor	17
Perfil do Empregador	20
Formação Profissional	23
Atuação	27
Oportunidades de Trabalho	30
Relacionamento com o Sistema CFA/CRAs	32
Valorização Profissional	35
Considerações Finais	36
A Profissão	38
Diretrizes Curriculares Nacionais	42



Apresentação



O Conselho Federal de Administração (CFA), visando a compreensão do espaço profissional do Administrador na sociedade brasileira, tem procurado conhecer e manter-se atualizado sobre as variáveis que compõem o cenário sócioeconômico do país.

Junto com os Conselhos Regionais de Administração (CRAs) e em parceria com a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), o CFA tem investido, nos últimos 12 anos, em projetos de âmbito nacional que permitem explorar aspectos relativos ao perfil, à formação, à identidade e às perspectivas profissionais do Administrador.

- O primeiro projeto de pesquisa, realizado em 1994, foi publicado em 1995 e seus conteúdos mais relevantes foram divulgados em forma de um relatório-síntese intitulado *Perfil do Administrador e Perspectivas no Mercado de Trabalho*.
- O segundo foi realizado em 1998 e publicado em 1999, sendo os seus resultados divulgados também em forma de relatório-síntese, com o título *Perfil, Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional*.
- O terceiro, que ampliou a visão do trabalho, incluiu – além do perfil, da formação e da prospecção de oportunidades de trabalho para os Administradores – a preocupação em avaliar a atuação daquele profissional no mercado de trabalho. Foi realizado em 2003 e publicado em 2004 sob o título *Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador*.
- Este, o quarto projeto que o CFA realizou, foi coordenado pelo Vice-Diretor da Câmara de Formação Profissional e executado pela Fundação Instituto de Administração – FIA/USP, que também executou o anterior.

Nesta edição, foi ampliado o universo da amostra, atualizadas as informações obtidas nas pesquisas anteriores e introduzida a análise de dados regionais.

Na fase da pesquisa qualitativa e com o objetivo de compor a visão estratégica do trabalho, foram ouvidos:

- o Ministério da Educação – MEC, visando os aspectos acadêmicos envolvidos na formação do bacharel em Administração;
- o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, visando o exercício legal da profissão e as dificuldades para diferenciá-la de outras afins;
- o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, visando integrar o Administrador no conjunto que mais emprega no país;
- a SOS Mata Atlântica, visando a atuação daquele profissional no setor das Organizações Não-Governamentais.



As informações e documentos obtidos contribuíram para a consistência dos dados e para a análise das conclusões do estudo.

Esta publicação refere-se à Pesquisa de 2006 e objetiva um relato descritivo dos dados mais relevantes para os três segmentos envolvidos no trabalho – Administradores, Empregadores e Professores de cursos de Administração de Instituições de Ensino Superior (IES). Seu conteúdo analisa de forma retrospectiva a evolução de algumas tendências, desde 1994, permitindo um entendimento do atual contexto vivenciado pelos Administradores.

Destaco, como resultados mais expressivos, a importância da pesquisa para:

- o relacionamento do Sistema CFA/CRAs com os Administradores;
- a atuação das IESs e seus públicos-atores: coordenadores, professores e alunos;
- o aprimoramento do ensino da Administração visando a sua contextualização (ajustes de grades curriculares, conteúdos e metodologias), no intuito de atender às demandas do mercado de trabalho.

Recomendo aos pesquisadores de instituições nacionais ou estrangeiras, aos participantes da pesquisa e a todos os que, de alguma forma, manifestarem interesse em aprofundar temas que foram abordados nas várias fases do projeto, que conheçam o relatório completo da pesquisa, acessando o *site* do CFA www.cfa.org.br, onde poderão obter informações mais detalhadas quanto à metodologia adotada, aos instrumentos de coleta utilizados e aos demais dados que permitiram a interpretação e análise do conjunto.

Finalmente, com a conclusão da pesquisa, cuja síntese constitui esta publicação, externo a minha satisfação com os resultados obtidos, que atestam de forma positiva o trabalho que vem sendo realizado, bem como a possibilidade de poder contribuir com dados e reflexões sobre temas de alta relevância para o Administrador, como o aprimoramento de seus cursos de graduação, a reafirmação do seu espaço de atuação no mercado de trabalho e a sua valorização profissional, visando o que dele espera a sociedade.

Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade
Presidente do CFA



Ficha Técnica



Equipes Responsáveis pela Pesquisa

Coordenação Geral:

Prof. Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade, Dr.
Prof. Adm. José Augusto Rodrigues de Abreu, Msc.

Equipe Técnica da FIA/USP:

Prof. Oswaldo Scaico, Dr.
Prof. Antônio Alfredo Mello Fortuna.
Prof. Adm. Fauze Najib Mattar, Dr.
Prof. Adm. Rodrigo Castelo Branco Fortuna, Msc.

Câmara de Formação Profissional:

Prof^a. Adm. Sônia Ferreira Ferraz, Msc.
Prof. Adm. José Augusto Rodrigues de Abreu, Msc.
Prof^a Adm. Eva da Silva Albuquerque, Esp.
Prof. Adm. Marcos Lael de Oliveira Alexandre, Msc.

Equipe Técnica do CFA:

Adm. Adriana Dantas Gonçalves, Mestranda.
Adm. Luiz Flávio Ciarallo Cordeiro.
Adm. Rodrigo Neves Moura, Esp.
Adm. Sueli Cristina Rodrigues de Moraes Alves, Esp.

Colaboração da ANGRAD:

Prof. Antônio de Araújo Freitas Júnior, Phd.
Prof^a. Míria Miranda de Freitas Oleto, Msc.

Capa: Leiaute Propaganda.

Diagramação e Arte-Final:

Edimar Tavares de Sousa.

Impressão: Gráfica Brasil.

Ficha Catalográfica

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de
ABREU, José Augusto Rodrigues de
SCAICO, Oswaldo
FORTUNA, Antonio Alfredo Mello
FREITAS JÚNIOR, Antônio de Araújo
FERRAZ, Sônia Ferreira

Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador
Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2006. 48 p. 28 cm.
Participantes: CFA, FIA, CRAs, ANGRAD, IESs e Administradores.

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



Agradecimentos



A inestimável colaboração de grande número de pessoas e instituições possibilitou a realização de um trabalho desta magnitude, que pretende referenciar ações em todos os níveis, voltadas para a valorização do Administrador.

Assim, cabe agradecer:

Aos *Conselhos Regionais de Administração (CRAs)* de todos os Estados, que tiveram um papel decisivo, apoiando as reuniões de grupo e o acesso aos Administradores registrados;

À *Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD*, que colaborou na divulgação e adesão à pesquisa;

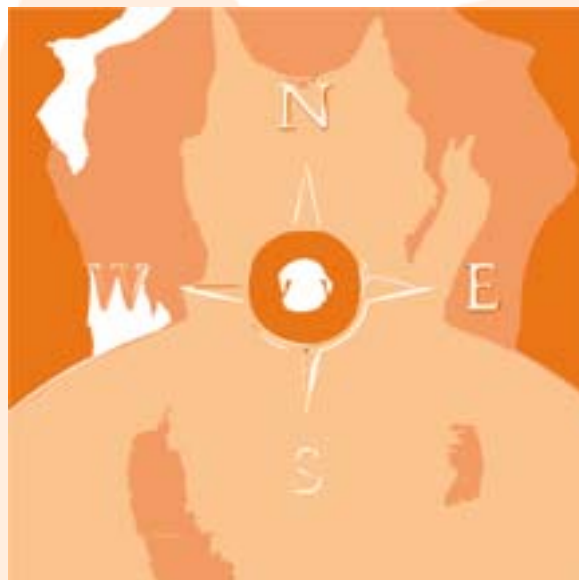
À *Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH*, nacional e regionais, que já havia participado da Pesquisa de 2003 e manteve disponível o seu cadastro de empresas associadas;

Às *Instituições de Ensino Superior (IES)*, especialmente seus coordenadores do curso de graduação em Administração, que deram efetivo apoio nas atividades de divulgação e de coleta de dados;

Às empresas que participaram da pesquisa qualitativa – ***Bradesco, Companhia Vale do Rio Doce e Casas Bahia*** – e aos órgãos públicos/estatais – ***Ministério da Educação, Ministério do Trabalho e Emprego, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*** e à Organização Não-Governamental ***SOS Mata Atlântica***, pelos subsídios que permitiram a elaboração dos instrumentos da pesquisa.

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





Na pesquisa anterior realizada pelo CFA, a primeira com a utilização de instrumentos tecnológicos que permitiram o acompanhamento e análise em tempo real da participação de respondentes de todo o país, o foco direcionou-se para a construção de uma identidade para o Administrador.

Constituíram também objetivos do trabalho a avaliação da eficácia de sua formação acadêmica considerando as exigências de mercado, as demandas sinalizadas pelas empresas empregadoras e o nível de relacionamento do profissional-alvo com o Sistema CFA/CRAs, no que se refere à fiscalização do exercício profissional e às expectativas quanto ao apoio e benefícios recebidos.

A identidade do Administrador ficou visível com sua designação como **articulador**, definido idealmente como um *profissional com visão sistêmica da organização para promover ações internas, criando sinergia entre pessoas e recursos disponíveis e gerando processos eficazes*.

A formação do Administrador foi avaliada, pelos representantes do segmento, como muito acadêmica e com visão fortemente voltada para o desempenho na área administrativa das empresas; os Professores concordaram com a necessidade de ajustes nos currículos básicos dos cursos; e os Empregadores lamentaram a falta de conhecimento dos recém-formados com a realidade que lhes era apresentada.

Aquele trabalho também sinalizou setores econômicos e áreas de especialização onde maiores perspectivas se apresentavam para a atuação do Administrador, além de indicar o seu nível de conhecimento quanto à atuação do Sistema CFA/CRAs e de propostas para o aprimoramento dessa relação.

Dois anos após terem sido divulgados os resultados daquela pesquisa e independentemente dos resultados da atual, verifica-se que seus dados foram ou estão sendo confirmados, sejam por registros oficiais, sejam por notícias da mídia, ou sejam por ações de iniciativa do Sistema CFA/CRAs.

Entre outros, pode-se destacar na Pesquisa de 2006:

A identidade do Administrador consolidou-se como a de um profissional com visão sistêmica e **ARTICULADOR** das áreas internas da organização; sua contratação pelo mercado tem sido em nível compatível com a das profissões mais requeridas; estão entre profissionais de outras categorias mais bem remunerados; os currículos básicos das IESs têm sido ajustados e, a curto prazo, deverão estar compatíveis com as recomendações da Resolução CNE/CES nº 04/2005; os setores econômicos indicados como os mais promissores têm sido os que realmente mais têm contratado; as áreas de especialização sugeridas têm sido as mais solicitadas pelas empresas; e,



finalmente, a criação de *sites*, veículos de informação e outras ações regionais, têm buscado uma aproximação entre os associados e o Sistema CFA/CRAs.

A pesquisa, que ora tem seus dados publicados, foi realizada no período de outubro/2005 a abril/2006. Embora com objetivos semelhantes ao do trabalho anterior, procurou ampliar as informações obtidas anteriormente, detalhar questões que haviam sido apenas apresentadas para a formação de opinião e incluir temas novos para a consideração da classe quanto à pertinência de sua condução pelos órgãos competentes.

A questão entre *administrar* e *gerenciar* foi explorada mais uma vez, face ao interesse que suscitou anteriormente, e ao Projeto de Lei (PL 6.806/2006) em poder do Legislativo Federal, que deverá conduzir as discussões sobre o campo de atuação do Administrador.

O cruzamento de dados dos diferentes campos dos questionários permitiu várias observações sobre diferentes questões, como por exemplo a evolução do Administrador na carreira, quando se observa o tempo de formado e o tempo de exercício em funções de diferentes níveis na empresa, e a análise de outras variáveis que podem fornecer reflexões de toda ordem, dentro dos objetivos da pesquisa.

Os motivos da escolha do curso de Administração pelos respondentes, a avaliação final que fazem dos cursos onde se graduaram e seus projetos de aperfeiçoamento permitiram conclusões quanto à vocação, qualidade dos cursos de graduação e nível de atualização e especialização dos Administradores.

A percepção quanto aos recursos e instrumentos que lhes foram ensinados para atuar nas várias frentes de trabalho, como conhecimentos, competências, habilidades e atitudes, puderam ser analisados e poderão influenciar as IESs em seus esforços de adaptação às exigências do mercado de trabalho.

A atualização quanto aos setores econômicos e áreas de trabalho mais promissoras, um dos requisitos para a análise das oportunidades de contratação, sinalizou novos campos e o surgimento de alternativas ainda não observadas anteriormente.

Dois novos temas foram apresentados a um ou mais segmentos da pesquisa: **Educação a Distância – EAD**, para a avaliação do grau de sua aceitação e as perspectivas de sua disseminação, e **Novos Conteúdos** para os cursos de graduação em Administração, eleitos inicialmente pelos participantes da pesquisa qualitativa e elencados pelos respondentes da pesquisa quantitativa, de acordo com suas prioridades.

Mais uma vez o nível de relacionamento dos Administradores com o Sistema CFA/CRAs foi motivo de campo específico no questionário. Desta vez, foram explorados doze itens relativos aos vários instrumentos de comunicação do órgão regional com seus associados, bem como reflexões do segmento quanto aos papéis do CFA e do CRA para o exercício da profissão e para alternativas de maior apoio no processo de atualização e desenvolvimento dos profissionais da área.

Quanto aos questionários utilizados, foram elaborados de acordo com os anteriores e incorporaram temas discutidos na fase qualitativa, tanto nas entrevistas em profundidade, quanto nas reuniões de grupo.

Finalmente, cabe lembrar que a grande evolução entre a última pesquisa e esta diz respeito à apresentação dos **resultados** que, além do âmbito nacional, poderão ser também **analisados por região do país, CRAs e Estados brasileiros**, havendo possibilidade de análise até por Município, dos 944 que participaram da pesquisa, desde que tenha ocorrido registro de pelo menos um questionário respondido.



Objetivos



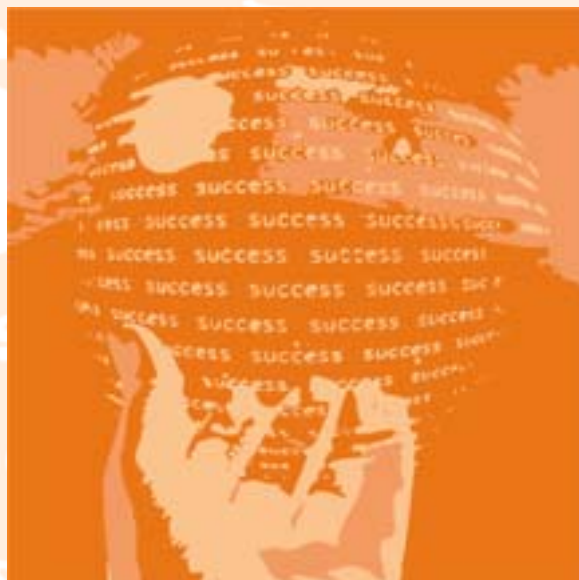
O objetivo principal da pesquisa foi analisar cenários e identificar tendências para a profissão do Administrador no país, mediante levantamento e diagnóstico da situação existente, envolvendo como públicos-alvo os Administradores, Coordenadores e Professores de cursos de graduação em Administração e Dirigentes de organizações públicas e privadas.

Objetivos Específicos

- Aprimorar o conhecimento sobre a identidade do Administrador;
- Contribuir para a análise do espaço próprio de atuação do Administrador;
- Subsidiar a implementação de melhorias e a adoção de novos conteúdos nos cursos de Administração;
- Prospectar oportunidades em setores e áreas do mercado de trabalho visando a alocação de Administradores;
- Fornecer dados adicionais para as ações que visam a adequação da regulamentação da profissão;
- Propor melhorias na atuação do Sistema CFA/CRA's;
- Conhecer o nível de aceitação de temas como a Educação a Distância (EAD);
- Comparar dados relevantes obtidos em 2006 com outros de pesquisas anteriores.



Metodologia



A pesquisa realizada foi do tipo quantitativa conclusiva descritiva.

A metodologia adotada na pesquisa pode ser caracterizada como "survey", com múltiplos objetivos.

A coleta de dados foi realizada com aplicação de questionário por auto-preenchimento, via Internet.

As populações (ou segmentos) pesquisados foram:

1. todos os graduados em Administração residentes no Brasil;
2. todos os professores que lecionam em cursos de graduação em Administração;
3. todas as organizações empregadoras de Administradores no país.

As amostras das três populações foram constituídas de forma não probabilística em função da coleta de dados ter sido via Internet. O seu tamanho pode ser considerado infinito. Foi adotado como nível de confiabilidade 95%. O erro amostral, considerados todos os segmentos, situou-se em 0,97% (para mais ou para menos).

Os passos metodológicos obedeceram à seguinte seqüência:

- a) entrevistas em profundidade (com 3 das maiores empresas brasileiras, e mais os Ministérios da Educação, do Trabalho e Emprego, SEBRAE e uma organização do 3º Setor, os três primeiros representando os setores da economia e os demais que preponderam na formação e na atuação do Administrador);
- b) reuniões de grupo (21 grupos de debate em 7 Estados representando todas as regiões do país);
- c) aplicação de questionários (remessa de 115.623 *e-mails*).

Os procedimentos de análise consideraram:

- a) tabulação simples de cada variável de cada população;
- b) comparação dos resultados da tabulação simples de cada variável com os resultados da pesquisa anterior em cada população;
- c) comparação dos resultados das variáveis comuns às três populações;
- d) cruzamento de variáveis (tabulação cruzada) e respectivas análises em cada população.



Distribuição das Amostras



Na pesquisa de 2006, os resultados espelham uma melhor distribuição territorial em relação às pesquisas anteriores, gerando dados mais compatíveis com a representatividade de cada CRA e Estado. O quadro, a seguir, mostra os percentuais de participação e os compara com os relativos à distribuição do PIB nacional.

Tabela 1 – Distribuição Regional das Amostras

CRA	ADMINISTRADOR		EMPREGADOR		PROFESSOR		TOTAL		%		
	2003	2006	2003	2006	2003	2006	2003	%	2006	%	PIB
AL	33	45	1	1	3	7	37	0,4%	53	0,5%	0,7%
AM/RR	27	73	3	1	5	16	35	0,4%	90	0,9%	2,0%
AP/PA	10	166	4	4	11	9	25	0,4%	179	1,4%	2,1%
BA	234	522	27	20	25	45	286	3,0%	587	5,6%	4,6%
CE	32	105	5	1	19	12	56	0,6%	118	1,1%	1,8%
DF	281	645	28	11	34	30	343	3,5%	686	6,5%	2,7%
ES	99	289	18	20	37	43	154	1,6%	352	3,3%	1,8%
GO/TO	81	295	4	10	19	33	104	1,1%	338	3,2%	2,6%
MA	25	73	1	1	17	7	43	0,4%	81	0,8%	0,8%
MG	747	877	101	22	107	85	955	9,9%	984	9,3%	9,3%
MS	69	174	12	8	8	16	89	0,9%	198	1,9%	1,1%
MT	27	261	0	12	16	30	43	0,4%	303	2,9%	1,3%
PB	5	33	0	3	0	1	5	0,1%	37	0,4%	0,9%
PE	28	71	5	3	6	8	39	0,4%	82	0,8%	2,7%
PI	8	50	0	1	0	2	8	0,1%	53	0,5%	0,5%
PR	341	362	53	26	99	104	493	5,1%	592	5,6%	5,1%
RJ	759	920	73	46	6	55	838	8,7%	1021	9,7%	12,6%
RN	55	129	9	5	5	7	69	0,7%	141	1,3%	0,9%
RO/AC	19	16	4	1	1	8	24	0,2%	25	0,2%	0,7%
RS	410	540	45	23	64	56	519	5,4%	619	5,9%	7,8%
SC	274	662	34	21	50	62	358	3,7%	745	7,1%	3,9%
SE	37	23	6	2	20	1	63	0,7%	26	0,2%	0,7%
SP	3614	2747	882	205	604	290	5100	52%	3242	30,7%	32,6%
TOTAL	7215	9178	1315	447	1156	927	9686	100,0%	10552	100,0%	100,0%

Fonte: www.ibge.com.br - PIB (Produto Interno Bruto), IBGE, 2002. Obs: a tabela acima apresenta o cruzamento de dados das 3 amostras por CRA.

Considerando-se o conjunto amostral, verifica-se que a Pesquisa/2006 apresentou um incremento de 9% sobre a Pesquisa/2003 (de 9.686 questionários processados em 2003 para 10.552 em 2006). O mais importante, no entanto, foi o aumento de 27% (de 7.215 para 9.178) ocorrido no público-alvo (os Administradores), o que contribuiu para a consistência dos dados sobre os vários temas abordados.

Comparando-se a distribuição amostral da pesquisa com a do PIB – o mais importante indicador sócioeconômico do país - verifica-se que os percentuais situam-se muito próximos por região, o que valida os índices de participação obtidos e elimina qualquer possibilidade de viés. Além disso, a pesquisa apresentou expressiva aderência entre a quantidade de Administradores respondentes por região e a de registrados nos CRAs.



Perfil do Administrador

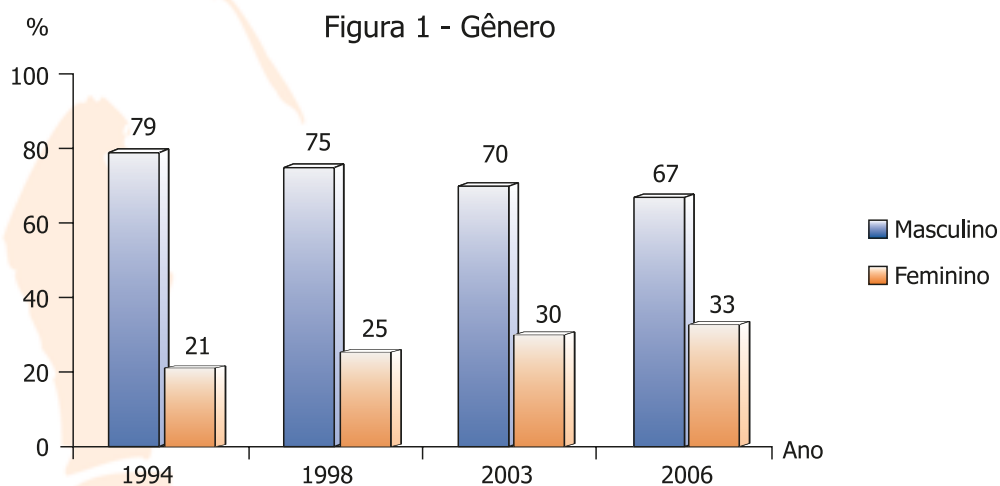


A Maioria

- É do sexo masculino, casado e sem dependentes;
- Está na faixa etária de até 30 anos;
- É egresso de universidades particulares;
- Concluiu o curso de Administração entre 2000 e 2005;
- Possui especialização em alguma área de Administração;
- Trabalha nos setores de serviços, da indústria e em órgãos públicos;
- Atua nas áreas de Administração Geral e Finanças;
- Ocupa cargos de gerência.

Gênero

A pesquisa revelou que o número de mulheres Administradoras vem crescendo nos últimos anos. Em 1994, seu percentual apurado em relação aos homens foi de 21%; em 1998, de 25%; na pesquisa de 2003, de 29,98%; agora, em 2006, atingiu 32,60%. Em 12 anos, portanto, o percentual de indivíduos do sexo feminino teve um acréscimo de 57%.



Tempo de formado

O aumento verificado no percentual de respondentes que se formaram após o ano 2000 e até 2005, pode ser explicado pelo fato de, na pesquisa de 2003, as respostas terem considerado apenas 3 anos (de 2000 a 2002), visto que a sua fase quantitativa ocorreu antes que o ano seguinte se completasse. Acrescente-se que esse incremento deve ser visto com naturalidade porque, a cada ano, mais recém-formados deixam as IES e como isso tem acontecido em progressão geométrica, cada vez mais o grupo de recém-formados será maior do que nas pesquisas anteriores.

Natureza das IESs

As instituições de natureza privada prevalecem como formadoras de Administradores.

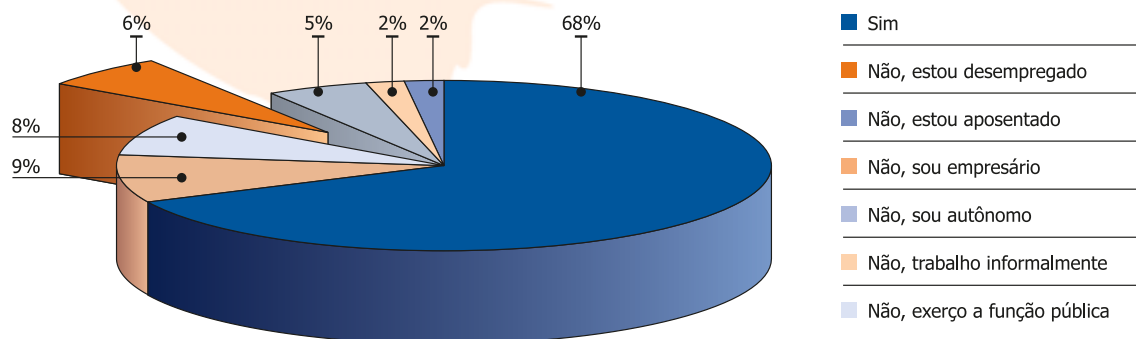
Idiomas

Do total de respondentes, 58,31% declaram dominar pelo menos um idioma estrangeiro (destes, 77,82% citaram o inglês e 35,39%, o espanhol); entretanto, 41,69% declararam não dominar qualquer outro idioma.

Empregabilidade

O índice dos que declaram possuir carteira profissional assinada manteve-se estável comparativamente ao da pesquisa anterior (68,09% em 2003 e 67,87% em 2006). Houve pequeno acréscimo de 1,37% no dos que se declararam desempregados (4,89% em 2003 e 6,27% em 2006), ainda assim muito aquém dos indicadores relativos à massa de trabalhadores em geral.

Figura 2 - Registro em Carteira Profissional



Renda individual

Quanto à renda individual do Administrador, a maior incidência de respostas foi observada na faixa entre 5,1 e 10,0 salários-mínimos. No entanto, considerando-se os pontos médios das faixas e o número de respondentes em cada uma, a renda média aproximada do Administrador apurada foi de **11,51** salários-mínimos.

Tabela 2 - Renda Individual (média)

Faixa de SM	Ponto Médio (A)	% Apurado	Renda - Média (SM) (AX)/100
Até 5 SM	2,5	27,23	0,68
De 5,1-10 SM	7,5	27,57	2,06
De 10,1-15 SM	12,5	15,96	1,99
De 15,1-20 SM	17,5	9,38	1,64
De 20,1-25 SM	22,5	6,32	3,72
Acima de 25,1 SM*	27,5	13,54	3,72
		100	11,51

*Os pontos médios do primeiro e do último intervalo foram definidos com base nos procedimentos usuais que fixaram em 2,5 SM para cima e para baixo os dos demais intervalos.



Portanto, a Pesquisa/2006 sinaliza que o Administrador tem renda média individual aproximada de **11,51 SM**, o que equivale, em maio/2006, a R\$ 4.028,00 (quatro mil e vinte e oito reais).

Área funcional

Tabela 3 – Área de atuação

	1994 (%)	1998 (%)	2003 (%)	2006 (%)
Administração Geral (inclui Planejamento Estratégico)	34,00	38,00	30,19	35,28
Financeira (1)	18,00	15,00	17,66	14,28
Vendas (2)	11,00	15,00	9,48	9,03
Recursos Humanos	17,00	14,00	9,17	6,73
Operacional (Produção) (3)	-	5,00	7,83	5,63
Contábil (inclui Auditoria e Controladoria) (1)	11,00	6,00	-	5,07
Tecnologia da Informação	10,00	7,00	7,53	4,88
Logística (3)	-	-	-	4,69
Marketing (4)	-	-	5,11	3,40
Outra (5)	21,00	-	13,03	11,01
Nº de Respondentes	747	783	7.215	9.178

Obs: (1) Em 2003, inclui Contabilidade; (2) Em 1994 e 1998, inclui Marketing
(3) Opção oferecida a partir de 1998; (4) Opção oferecida a partir de 2006;
(5) Em 1994, inclui Organização e Métodos.

Em 2006, o somatório das quatro grandes áreas funcionais (Administração Geral, Financeira, Vendas e Recursos Humanos) ultrapassou 65% do total de respondentes, sendo que a primeira manteve alto o índice de alocação de Administradores. Percebe-se também uma tendência de curva decrescente nas outras áreas desse conjunto, inclusive na de Recursos Humanos, o que merece algumas reflexões para a verificação de suas causas.

Por outro lado, a oferta de novas opções em 2006 permitiu maior distribuição das respostas.

Cargos ocupados

Tabela 4 – Cargo ocupado atualmente

	1994 (%)	1998 (%)	2003 (%)	2006 (%)
Gerência	20,00	21,70	26,12	21,37
Analista (1)	-	-	15,93	12,75
Presidência / Proprietário	7,00	9,10	6,17	9,68
Assessoria	8,00	7,50	-	8,32
Coordenação	-	-	9,87	8,29
Diretoria	9,00	10,60	8,42	7,54
Assistência	-	-	8,37	6,62
Supervisão	13,00	12,50	8,35	6,49
Função Pública	-	-	3,10	4,46
Auxiliar	-	-	3,29	4,33
Técnico	11,00	4,20	1,75	3,65
Vice-Presidência	-	-	0,32	0,34
Conselheiro	-	-	0,68	0,31
Outros	7,00	8,90	7,63	5,85

Obs: (1) Em 1994 e 1998 incluído como Técnico

Apesar de não terem sido oferecidas as mesmas opções nas quatro pesquisas, verifica-se que os Administradores têm sido bem aceitos como Gerentes e que o percentual dos que exercem o cargo de Presidente ou são Proprietários de suas organizações mantém-se em nível significativo. O cargo de Analista mostra forte tendência de ocupação por aqueles profissionais.



Perfil do Professor



A Maioria

- É graduado em Administração;
- Egresso de universidades particulares;
- Formado entre 1990 e 1999;
- Concluiu programa de Mestrado;
- Possui projeto de Doutorado para os próximos 5 anos;
- Trabalha em apenas 1 IES;
- Leciona em cursos de Administração há menos de 5 anos;
- Leciona duas disciplinas;
- Tem carga horária semanal de 12 horas;
- Realiza trabalhos de consultoria como atividade paralela.

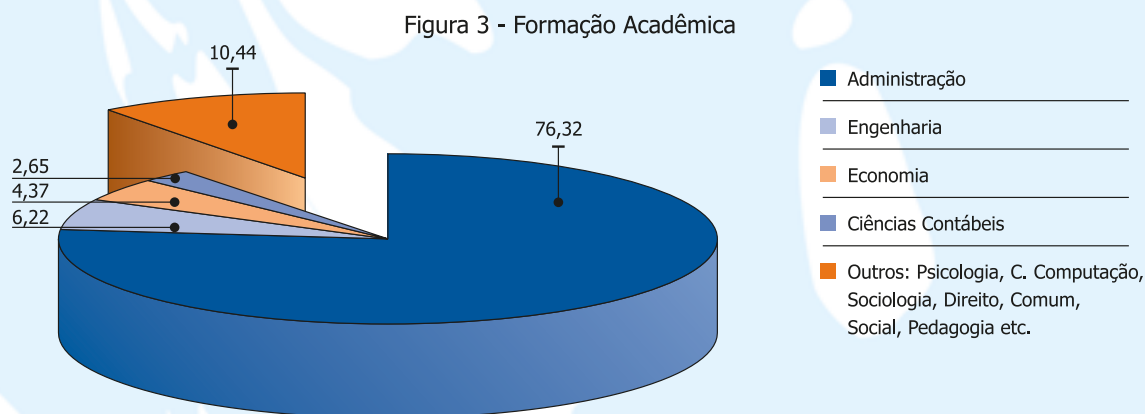
Na pesquisa de 2003, apurou-se que a maioria dos professores era do sexo masculino (74%), casada (67%) e sem dependentes (25,37%). Sua faixa etária situou-se entre 36 e 40 anos. Sua renda individual aproximada apurada foi de 11 a 20 salários mínimos.

Como o objetivo da pesquisa de 2006 foi priorizar questões de alta relevância para o Administrador, novos temas foram propostos em substituição a alguns abordados, tanto para os segmentos dos professores, quanto dos empregadores, visto que os elevados percentuais observados anteriormente em algumas questões deveriam confirmar as tendências observadas em 2003.

As informações mais interessantes, nesse contexto, são: a maior parte dos professores prefere a área de Administração (62,70%) para seus futuros projetos; domina o idioma inglês (55,89%); trabalha em faculdades integradas; e leciona Teoria da Administração na maior parte do seu tempo como docente.



Formação Acadêmica



Com relação à área de formação acadêmica, verifica-se que foi ampliado o contingente dos que se graduaram em Administração.

Área de Formação

Tabela 5 – Área de formação dos Professores

	2003 (%)	2006 (%)
Administração	62,28	76,32
Engenharia	8,58	6,22
Economia	6,39	4,37
Ciências Contábeis	3,19	2,65
Psicologia	2,80	1,59
Ciência da Computação	-	1,19
Direito	3,79	0,79
Sociologia	-	0,79
Comunicação Social	-	0,66
Outras	10,97	4,89

Predominam professores graduados em Administração (76,32%). Houve, portanto, um crescimento expressivo dessa participação com relação à pesquisa de 2003, que indicava a existência de 62,28%. Quanto aos professores graduados nas demais áreas, observa-se uma redução em todas as demais graduações sinalizadas, inclusive na relativa às outras que não foram oferecidas no questionário.

Ano de Conclusão

Tabela 6 – Ano de graduação

	2003 (%)	2006 (%)
Entre 1990 e 1999	37,08	35,36
Entre 1980 e 1989	31,94	26,62
Entre 2000 e 2005	8,89 *	21,32
Entre 1970 e 1979	19,58	14,12
Até 1969	2,51	2,38

* Considerar o intervalo "entre 2000 e 2003".

A maioria dos professores concluiu sua graduação na década de 1990. No entanto, houve forte ingresso na carreira de graduados após 2000.



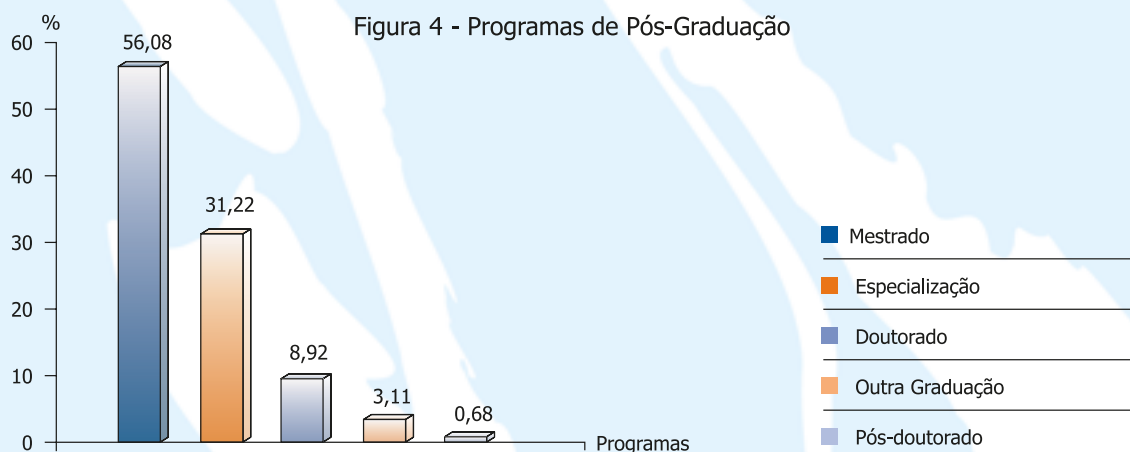
Ano de Registro no Sistema CFA/CRAs

Tabela 7 – Ano de registro no CRA

	2003 (%)	2006 (%)
Entre 1999 e 2005	-	34,09
Entre 1989 e 1999	21,62	18,25
Entre 1979 e 1989	17,24	13,42
Entre 1969 e 1979	9,01	4,82
Até 1969	0,80	0,75
Entre 2000 e 2003	13,53	-
Não sou registrado	37,80	28,67

A maior parte dos Professores que são registrados nos CRAs o fizeram a partir de 1999. Os demais exercem o magistério há mais de 6 anos e a menos de 15 anos. Como a maioria é graduada em Administração (76,32%) - vide Tabela 5 - verifica-se que aproximadamente 14% destes ainda não se registraram.

Programas de Pós-Graduação



A maioria dos Professores possui *Mestrado* e, a exemplo da pesquisa anterior, percebe-se a sua preocupação em se manter capacitado e atualizado, o que tem levado grande contingente aos cursos de *Especialização*. Apesar de somente 9% possuírem *Doutorado*, 49% informam que pretendem fazê-lo nos próximos 5 anos, sendo a área da Administração a escolhida.



Perfil do Empregador



A Maioria

- É proprietário;
- Atua na área de Administração Geral;
- A natureza de suas organizações é de consultoria empresarial;
- O faturamento apurado foi de R\$121.000,00 a R\$1.200.000,00;
- Seu quadro de pessoal é de até 10 empregados, sendo que mais de 50% têm curso universitário e destes 5% são Administradores;
- Até 5% dos Administradores ocupam cargo de Presidência, Diretoria ou Gerência.

O porte das organizações

A maioria das organizações que participaram da pesquisa tem o porte de pequena empresa, embora tenha sido significativo o percentual (24,91%) das que são de grande porte.

A tabela a seguir exibe o faturamento das participantes.

Tabela 8 - Faturamento das organizações participantes

	2003 (%)	2006 (%)
Entre R\$ 121 Mil a.a. e R\$ 1,2 Milhões a.a.	31,83	37,37
Entre R\$ 1,3 Milhões a.a. e R\$ 10 Milhões a.a.	18,76	19,87
Até R\$ 120 Mil a.a.	22,29	17,85
Acima de R\$ 100 Milhões a. a.	13,83	13,47
Entre R\$ 10,1 Milhões a.a. e R\$ 100 Milhões a.a.	13,29	11,44

Setor da economia a que pertencem

Prevaleceu entre as organizações participantes da pesquisa as que atuam no Setor de Serviços, seguido das do Setor Industrial e do Setor de Comércio.



Tabela 9 – Setor de atuação

	2003 (%)	2006 (%)
Consultoria Empresarial	15,53	19,08
Industrial	18,43	13,82
Comércio Varejista	8,18	11,51
Ensino e Educação	4,04	7,89
Comércio Atacadista	3,00	5,26
Terceiro Setor	1,66	4,28
Órgãos Governamentais	-	4,28
Instituições Financeiras	2,59	3,95
Turismo e Lazer	-	3,62
Informática	-	3,29
Empresa Estatal	3,83	1,97
Agronegócio	2,07	1,32
Serviços	35,92	-
Outro	4,75	19,73

Onde os Administradores estão alocados

Os empregadores confirmam os dados obtidos no segmento dos Administradores, de que a área funcional das organizações onde estes mais estão alocados é a de **Administração Geral** (51,38%).

Foi demonstrado vivo interesse em contratar profissionais prioritariamente para as áreas de Administração (38,89%) e Engenharia (19,44%).

Requisitos para contratação

Mostraram indiferença quanto ao tempo de formado do Administrador quando de sua contratação, o mesmo acontecendo quanto ao tipo e natureza das IES de onde provêm. Para a formação complementar daquele profissional, sinalizaram interesse em programas de especialização (ou MBA) na área de Administração e em ter empregados que dominem o idioma inglês.

Características que reconhecem nos Administradores

Dizem que a maioria dos Administradores que trabalha em suas organizações estão providos de conhecimentos específicos na administração de pessoas / equipes (54,55%); que têm como principal competência a identificação de problemas, formulação e implantação de soluções (60,61%); apreciam entre suas habilidades o relacionamento interpessoal (55,21%) e a adaptação à transformação (52,08%); e, finalmente, percebem como principal atitude dos Administradores o profissionalismo (61,22%).

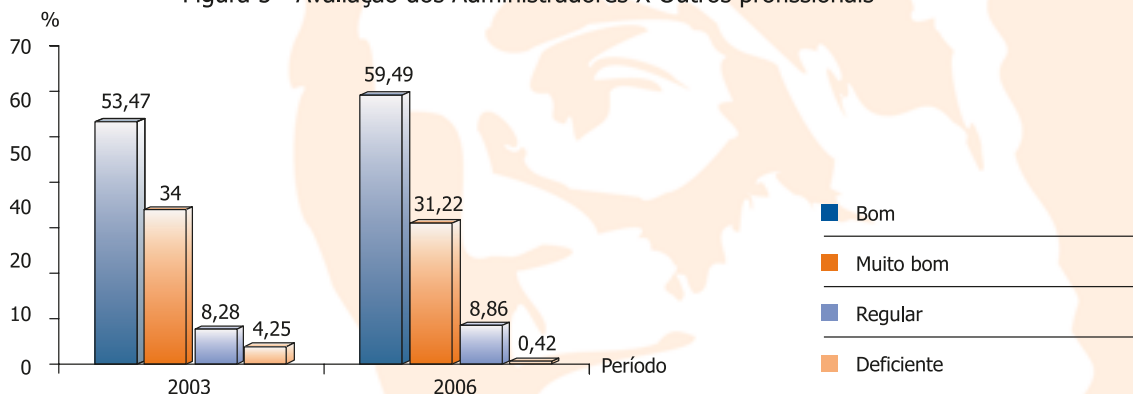
Remuneração do Administrador

Informada pelos empregadores, a remuneração média estimada paga aos Administradores é de 11,78 salários mínimos, muito próxima da que os Administradores disseram ganhar (11,51 SM).



Desempenho dos Administradores

Figura 5 - Avaliação dos Administradores X Outros profissionais



O desempenho dos Administradores tem sido avaliado em nível crescente ao longo do tempo, na comparação com o de outros profissionais.

É muito importante constatar-se que o resultado da avaliação acima confirma as reflexões de empresários e/ou seus representantes por ocasião das reuniões de grupo realizadas em vários Estados. No exercício diário do trabalho, os Administradores têm apresentado desempenho acima dos demais profissionais.

E o mais promissor para a categoria é que, das empresas que informaram pretender a contratação de pessoas de nível superior, 38,39% disseram preferir Administradores.

Trata-se do reconhecimento dos diferenciais sinalizados pelos Empregadores, e que estão descritos mais adiante, em **Atuação**.



Formação Profissional



A escolha do curso

No final de 2005, haviam sido graduados em Administração pelas IESs de todo o país aproximadamente 1.500.000 profissionais. Dados do INEP/MEC indicam que existiam então 2.594 cursos. Quanto ao número de alunos matriculados, o último censo daquele órgão registra, em 2004, 619.237 alunos matriculados.

Tabela 10 – Escolha do curso de Administração

	2003 (%)	2006 (%)
Natureza do seu projeto profissional, abrir empresa, ampliar negócio, carreira etc.	26,84	24,97
Formação generalista e abrangente	19,20	21,52
Vocação	14,08	15,81
Existência de amplo mercado de trabalho	15,45	13,91
Diversidade das alternativas de especialização	12,71	7,43
Influência de outro Administrador (pais, amigos, parentes, etc..)	5,50	5,01
Preferência pela área de Ciências Sociais	-	4,18
Promoção do curso no meio profissional e estudantil	-	1,36
Outro	6,22	5,81
Total	100,00	100,00

Em 2006, foram oferecidas mais opções de escolha para a resposta desta questão.

A natureza do projeto profissional, a possibilidade de abrir ou ampliar seu próprio negócio, o desenvolvimento da carreira e outros motivos que sinalizam uma certa independência de atuação, foram os principais motivos que influenciaram o Administrador na escolha de sua carreira. A formação generalista e abrangente do curso de graduação em Administração foi preferida por outro significativo contingente para justificar a escolha.

A **vocação** tem sido preterida na hora da escolha. Em 1994, 47% dos Administradores disseram que haviam escolhido a profissão movidos exclusivamente por ela. Em 2003, aquele percentual havia decrescido drasticamente para 14,08%, o que, na época, foi interpretado como um reposicionamento do foco da questão. Apesar de em 2006 ter havido pequeno acréscimo (1,73%) sobre o anterior, a vocação continuou como terceira alternativa mais indicada (15,81%) e as observações feitas à época continuam válidas para hoje. O tema merece a atenção dos responsáveis pela divulgação e disseminação dos conceitos sobre a profissão.



Avaliação do curso de graduação

Com relação ao curso de graduação que fizeram, a maioria dos Administradores disseram que ele atendeu satisfatoriamente às suas expectativas (63,25%).

Tabela 11 – Avaliação do curso de graduação

	2003 (%)	2006 (%)
O curso atendeu satisfatoriamente minhas expectativas	62,19	63,25
O curso atendeu completamente minhas expectativas	31,79	17,36
O curso não atendeu de forma satisfatória minhas expectativas (1)	-	17,06
O curso não atendeu em nada minhas expectativas	6,02	2,33

Obs: (1) Opção não oferecida em 2003.

É interessante observar que, ao mesmo tempo em que discorreram nas reuniões de grupo da fase qualitativa, que os cursos estão distantes da realidade do mercado, possuindo uma visão muito acadêmica, os Administradores reconhecem que eles têm atendido às suas expectativas, seja de forma completa ou satisfatória.

Requisitos atendidos pelos cursos

A pesquisa de 2006 solicitou aos Administradores que avaliassem que requisitos exigidos pelo mercado haviam adquirido no curso de graduação e que têm colaborado para o seu desempenho profissional: *a administração de pessoas/equipes* foi o **conhecimento específico** mais citado (62,19%); *a identificação de problemas, a formulação e implantação de soluções* foi a principal **competência** (71,19%); *a visão do todo* foi a **habilidade** mais indicada (74,04%); e o *comportamento ético, a atitude* mais importante (75,21%).

Novos conteúdos

Tabela 12 - Novos Conteúdos para Cursos de Administração

	2006 (%)
Desenvolvimento do empreendedorismo	46,03
Gestão de micro e pequenas empresas	27,34
Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável	23,51
Ética empresarial	20,11
Criatividade e inovação	17,99
Parcerias público-privadas, Cooperativismo e Terceiro Setor	17,78
Construção de indicadores de resultados	16,01
Responsabilidade social da empresa	14,59
Construção de cenários	13,17
Processo decisório	12,32
Gestão Pública (licitação, orçamento público, etc.)	11,90
Aplicativos de T. I. em Gestão	12,32
Raciocínio lógico	11,47
Negociação	9,49
Modelagem organizacional e de processos	10,06
Práticas de redação e expressão oral	9,21
Gerenciamento de conflitos	9,35
Comércio exterior	8,92
Comunicação institucional	3,68
Outros	2,55

Os professores opinaram sobre novos conteúdos que poderão vir a ser adotados pelas IES em seus cursos, com o objetivo de melhor adequá-los às necessidades de seus alunos diante dos desafios do mercado.



A análise crítica observada durante a fase qualitativa do trabalho, que registrou a impressão de Administradores, Professores e Empregadores de que os recém-formados saem dos cursos preparados para atuar em grandes empresas, foi confirmada na fase quantitativa com as sugestões mais assinaladas priorizando o envolvimento do Administrador com as organizações de menor porte.

Indicadores de qualidade

Tabela 13 - Indicadores de Qualidade

	2003 (%)	2006 (%)
Compromisso da IES, da direção acadêmica e dos professores com a efetiva aprendizagem dos estudantes	29,03	26,35
A empregabilidade assegurada pela formação	20,53	19,55
O equilíbrio existente entre a qualidade da formação acadêmica e a qualidade da experiência profissional (não-acadêmica) apresentada pelos professores	18,43	15,86
A imagem do curso no mercado de trabalho	-	13,46
A adequação do projeto pedagógico do curso às demandas do mercado de trabalho	18,54	13,03
Os resultados das avaliações realizadas pelo MEC	4,42	4,11
Existência de atividades extracurriculares capazes de contribuir para ampliar e aprofundar a aprendizagem do estudante	6,07	3,68
Nível de exigência para a aprovação adotada pelos professores	1,32	2,69
Outro	1,66	1,27

Os Professores indicaram importantes indicadores, a exemplo de 2003, visando à garantia de **qualidade dos cursos de Administração** e a adequada formação de profissionais para atender às exigências do mercado de trabalho.

A viabilidade dos indicadores acima será possível com a implementação de ações em vários níveis e pelos vários agentes do processo, conforme apresentado em CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES.

Metodologias e materiais didáticos

Os professores continuam priorizando as metodologias (aulas expositivas combinadas com discussões em grupo) e os materiais usuais (livros texto básico e apostilas) como recursos didáticos tradicionais, com tímida incursão em iniciativas que permitam a utilização de avanços nas áreas de métodos e da tecnologia.

Educação a distância

Tabela 14 – Posição quanto a EAD

	ADMINISTRADOR	PROFESSOR
É favorável à Educação a Distância – EAD?	Sim: 32,12%	Sim: 43,82%
	Não: 67,88%	Não: 56,18%

A maioria dos Administradores e Professores posicionou-se contrária à adoção da Educação a Distância para a graduação em Administração. Observa-se, no cruzamento das informações relativas aos dois segmentos que, apesar de se constituir em instrumento legal para a educação, a EAD é rejeitada por ampla maioria dos Administradores e, um pouco menos, pelos Professores.

Tabela 15 – Motivos contra o EAD

	ADMINISTRADOR	PROFESSOR
Se não-favorável à Educação a Distância na graduação em Administração, por quê?	É menos eficaz que o curso presencial (44,25%), O mercado vê com desconfiança a EAD para a graduação (32,04%) e o nível de exigência é menor que o presencial (11,40%).	É menos eficaz que o curso presencial (52,23%), O mercado vê com desconfiança a EAD para graduação (25,00%) e Outros motivos (8,66%).



Acreditam eles que esse tipo de aprendizagem compromete a eficácia e a credibilidade dos cursos de Administração.

No entanto, os que se posicionaram favoráveis à EAD justificam seu ponto de vista, alegando principalmente a flexibilidade e maiores oportunidades sociais de educação para os que não podem freqüentar cursos presenciais.

Tabela 16 – Motivos a favor da EAD

	ADMINISTRADOR	PROFESSOR
Se favorável à Educação a Distância na graduação em Administração, por quê?	A EAD é mais flexível que o curso presencial (32,03%), propicia mais oportunidades sociais de educação (25,00%) e é tão eficaz quanto o curso presencial (20,77%).	Propicia mais oportunidades sociais de educação (35,24%), é mais flexível que o curso presencial (29,21%) e é tão eficaz quanto o curso presencial (17,14%).

Somente o tempo poderá confirmar as alegações dos que, hoje, são contra ou a favor da EAD para o curso de Administração.

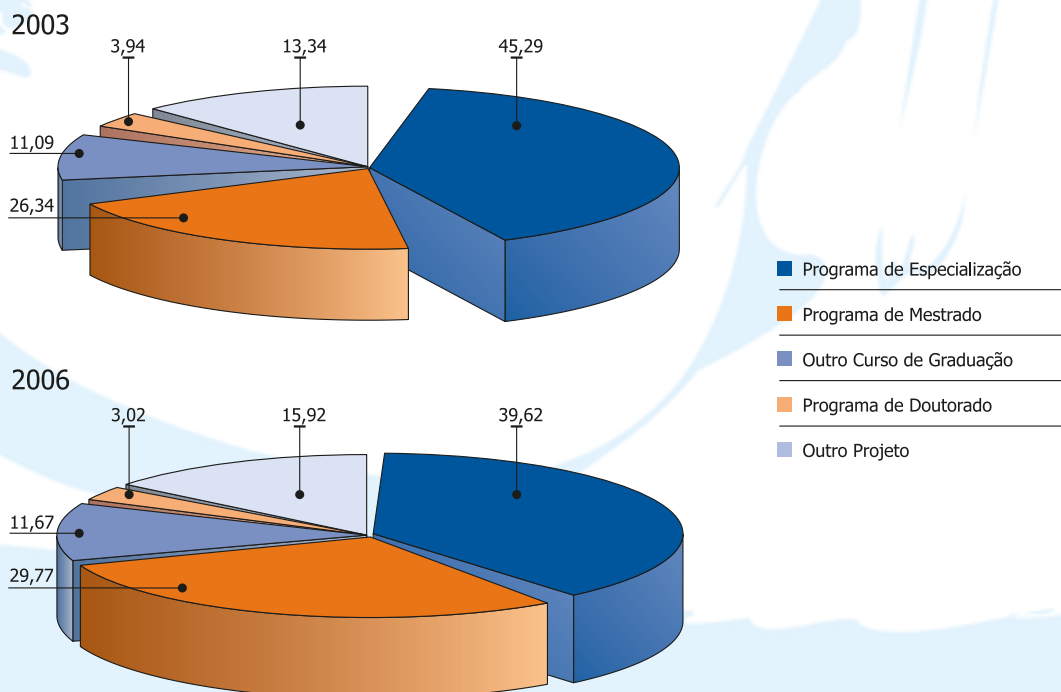
Projetos de aperfeiçoamento

Mais de 62% dos Administradores já participaram de cursos de especialização e, em especial, na área da Administração, o que demonstra a necessidade de complementação do processo de graduação.

O alto percentual dos que informaram dominar o idioma inglês confirma a tendência de que se trata de um facilitador para o desempenho de qualquer profissional.

Com relação aos projetos de aperfeiçoamento dos Administradores para os próximos dois anos, a figura a seguir mostra que se mantém inalterado o interesse já demonstrado em 2003 pelos projetos em nível de especialização. E os MBAs têm sido os mais citados, pois como foi verificado nas discussões ocorridas durante a fase qualitativa da pesquisa, grande parte dos profissionais percebeu que o mercado de trabalho o tem priorizado.

Figura 6 - Projetos de aperfeiçoamento 2003 X 2006





Identidade do Administrador

Consolidou-se a imagem do Administrador como um profissional que *atua com visão sistêmica da organização*, tendo com isso condições de *articular as suas diversas áreas internas*.

Tabela 17 – Traços da identidade do Administrador

	2003 (%)	2006 (%)
Atuar com visão sistêmica da organização	31,00	36,59
Formar, liderar e motivar equipes de trabalho	11,46	17,89
Articular as diversas áreas da organização	5,73	15,85
Promover ações inter e intra-departamentais, criando sinergia entre indivíduos e os recursos disponíveis gerando processos eficazes	32,48	13,82
Negociar conflitos e interesses	2,55	6,91
Otimizar a utilização de recursos	12,31	5,28
Zelar pelo clima organizacional	0,42	-
Outra	4,03	3,66

As opções acima, registradas durante as reuniões de grupo realizadas em 11 Estados brasileiros em 2003, voltaram a ser apresentadas em 2006 em outros 7 Estados e, outra vez, sinalizaram os mesmos traços percebidos anteriormente pelos Empregadores quanto ao Administrador.

A questão de atuar com visão sistêmica da organização é recorrente e é sempre o primeiro traço percebido pelos empregadores em seus Administradores. Lidar com pessoas e equipes e articular os vários segmentos internos também têm sido os traços que, de certa forma, complementam a identidade daquele profissional.

O Administrador é um **ARTICULADOR** nas organizações, que cada vez mais beneficiam-se de seus conhecimentos e habilidades e, como contrapartida, reconhecem o seu valor.

Conhecimento, competências, habilidades e atitudes

A pesquisa de 2006 inovou a questão voltada para os requisitos fundamentais que determinam o desempenho de qualquer profissional, oferecendo a possibilidade dos respondentes escolherem várias alternativas.



No caso dos Administradores, foi-lhes perguntado o que reconheciam que seus cursos de graduação tinham lhes transmitido; aos Professores, o que achavam que seria mais importante integrar as disciplinas dos cursos que ministram; e aos Empregadores, como conseqüência, o que reconheciam existir nos Administradores de suas organizações.

Conhecimentos Específicos

Os Administradores entendem que **administrar pessoas e equipes** é o principal conhecimento para suas atividades. O Empregador confirma essa percepção, informando que é o que vêem prioritariamente nos Administradores que trabalham em suas organizações. Os Professores avaliam que o conhecimento que mais está sendo oferecido pelas IES é a **visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento**.

Tabela 18 - Conhecimentos Específicos

	2006 (%)
Administração de pessoas / equipes.	62,19
Administração financeira e orçamentária.	60,12
Administração estratégica.	57,45
Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento.	54,60
Administração de vendas e marketing.	51,90

Competências

Os Administradores entendem que a adquiriram no seu curso de graduação; os professores acreditam que é a competência mais trabalhada pelas IES e os Empregadores confirmam que reconhecem no desempenho dos que trabalham em suas organizações **a identificação de problemas, a formulação e implantação de soluções**.

Tabela 19 - Competências

	2006 (%)
Identificar problemas, formular e implantar soluções.	71,19
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional.	63,13
Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.	60,50
Desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho.	54,91
Elaborar e interpretar cenários.	46,80

Habilidades

Os Administradores dizem que a adquiriram e os Professores informaram que seus cursos proporcionam a **visão do todo**, seguida pelo **relacionamento interpessoal**. Esta última foi a escolhida pelos Empregadores como a principal habilidade que avaliam em seus Administradores.

Tabela 20 - Habilidades

	2006 (%)
Visão do todo.	74,04
Relacionamento interpessoal.	71,50
Adaptação à transformação.	61,79
Liderança	61,07
Criatividade e inovação.	55,37



Atitudes

O **comportamento ético** é a atitude que os Administradores escolheram como a que mais tem preponderado no seu aprendizado. Os Professores disseram que seus cursos procuram dotar seus alunos de uma **atitude empreendedora**. E, os Empregadores disseram que vêem em seus Administradores o **profissionalismo** como principal atitude.

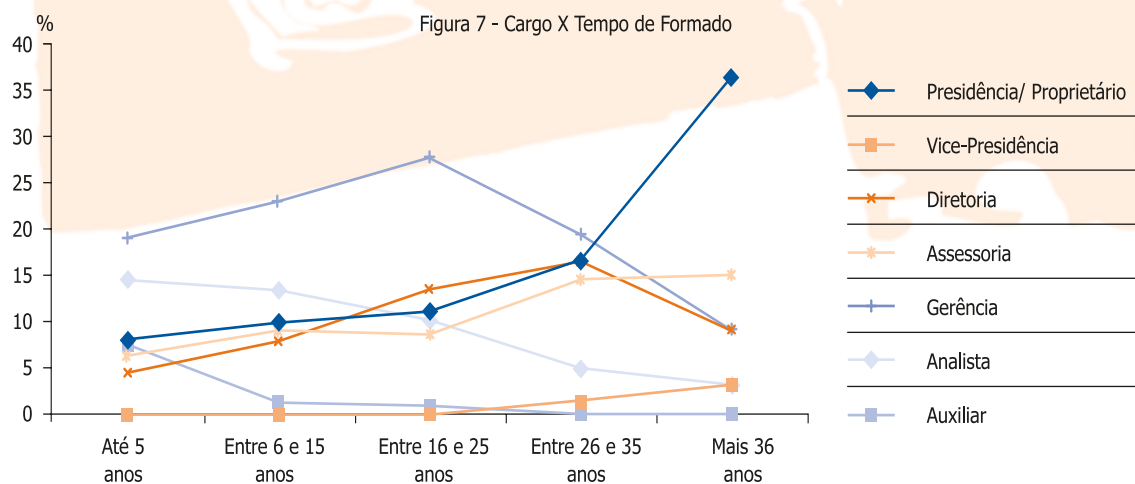
Tabela 21 - Atitudes

	2006 (%)
Comportamento ético.	75,21
Profissionalismo.	73,05
Comprometimento.	71,16
Aprendizado contínuo.	69,61
Atitude empreendedora / Iniciativa	62,32

Evolução na carreira

Entre os Administradores que se graduaram em período anterior a 1969, a posição funcional mais freqüente é a de Presidente (36,36%), seguida da de Assessor (15,15%). Para os formados a partir de 1970, é a de Gerente (19,46%). Os que se graduaram após 1980, Gerência (28,00%) e Diretoria (13,38%). A partir de 1990, Gerente (22,95%) e Analista (13,45%), o que também é confirmado para os formados após 2000 (19,09% e 14,43% respectivamente).

Observa-se que o Administrador evolui na carreira com o passar dos anos, porém quando se nota que, dos 596 que se disseram Presidentes ou Proprietários, 267 formaram-se após 2000, fenômeno que ocorre também no cruzamento do tempo de formado com outros cargos, conclui-se que existem diferenciais que extrapolam a evolução no tempo e aceleram a progressão da carreira de alguns profissionais.



Oportunidades de Trabalho



Áreas promissoras

O nível de contratação para os próximos 5 anos, quaisquer que sejam as profissões, deverá ser mantido.

Os Empregadores elegeram os setores da economia mais promissores para a alocação de Administradores, naquele período. O **Setor de Serviços** deverá ser o que proporcionará maiores oportunidades de trabalho, nas seguintes áreas: Consultoria Empresarial, Turismo e Lazer, Instituições Financeiras e Ensino e Educação.

O **Setor Industrial** foi destacado nesta pesquisa como a segunda indicação dos Empregadores. O **Terceiro Setor** e o **Agronegócio** são outras indicações dos Empregadores.

Em seguida, a **visão regional** das oportunidades de trabalho a serem oferecidas nos próximos 5 anos, obtida com a realização de cruzamento com as opções por setor/área com as cinco regiões do país.

As organizações deverão solicitar prioritariamente Administradores para as seguintes especializações: Administração Geral, Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Logística e Vendas.

Tabela 22 – Áreas mais promissoras por Região

Regiões Setor/Área	N	NE	CO	SE	S	%
Empresa Estatal	0,17	-	0,33	2,67	0,84	4,01
Órgãos do Governo	-	0,50	0,84	4,34	1,17	6,85
Indústrias	0,17	0,33	0,67	8,53	1,17	10,87
Comércio Atacadista	-	0,17	0,16	2,35	-	2,68
Comércio Varejista	0,17	0,17	0,84	4,17	0,50	5,85
Instituições Financeiras	-	0,67	1,00	6,02	1,34	9,03
Turismo e Lazer	0,17	0,67	0,17	7,52	1,67	10,20
Consultoria Empresarial	-	0,84	0,67	4,05	2,00	17,56
Ensino e Educação	0,16	0,50	0,17	5,19	1,34	7,36
Informática	-	0,17	-	4,68	0,33	5,18
Terceiro Setor	0,16	0,67	0,67	7,53	0,84	9,87
Agronegócio	0,16	0,17	1,17	6,69	0,84	9,03
Outros	-	0,16	0,17	1,01	0,17	1,51

Legendas: N (Norte), NE (Nordeste), CO (Centro-Oeste), SE (Sudeste) e S (Sul)

Exercício de Função Gerencial

Quanto à exigência ou não de graduação em Administração para o exercício de função gerencial nas organizações em geral, os 3 públicos envolvidos na pesquisa posicionaram-se da seguinte forma:

Tabela 23 - Nível de formação para o exercício de função gerencial

	ADMINISTRADOR	PROFESSOR	EMPREGADOR
Exercício de função gerencial	Exigência de graduação em Administração (59,33%) e qualquer graduação e especialização em Administração (31,48%).	Exigência de graduação em Administração (63,38%) e qualquer graduação e especialização em Administração (31,18%).	Qualquer graduação (40,32%), exigência de graduação em Administração (22,98%) e qualquer graduação com especialização em Administração (16,13%).

Obs: cruzamento de dados do mesmo tema com as 3 amostras da pesquisa.

As tendências acima confirmam as registradas na pesquisa de 2003 para Administradores e Professores. No caso do Empregador, as exigências para que no exercício de função gerencial seja incluída como exigência a graduação em Administração caiu de 27% para 22,98%; mesmo a admissão de pessoas com qualquer graduação, porém com especialização em Administração, também decresceu (36% em 2003 para 16,13% em 2006). Em consequência, aumentou o percentual dos que aceitam qualquer graduação (de 23% em 2003 para 40,32% em 2006).

Ameaças à profissão do Administrador

Na pesquisa qualitativa, foram relatadas várias situações que merecem a preocupação da categoria. Existe significativa incidência de Administradores submetidos à realização de atividades aquém de seu nível profissional e com salários aviltados, e outros de quem são solicitados trabalhos de alta complexidade sem a necessária contrapartida pecuniária. Essa situação foi observada nas regiões Norte e Nordeste e as dificuldades do profissional em garantir espaços internos e identificar os externos, têm colaborado para a manutenção de alguns casos indesejáveis.

Permanece a preocupação com a existência do cargo de Gestor Público no serviço público federal, com pessoas que têm qualquer graduação, realizando atividades próprias do Administrador. Da mesma forma, funcionários dos três níveis de governo, rotulados como "Administradores Públicos", continuam como um desajuste cultural que incomoda o exercício legal da profissão.

A prática dos Empregadores de priorizar para a contratação de funções gerenciais as competências e habilidades do candidato, em detrimento da graduação, e a alocação de profissionais com outras graduações que não a de Administração, corresponde a uma atitude de mercado e prioriza os bons candidatos, inclusive e, principalmente, os Administradores cujo nível de preferência para o preenchimento de vagas tem sido o mais elevado, segundo sinaliza esta pesquisa.



Relacionamento com o Sistema CFA/CRAs



Atuação do sistema CFA/CRAs

Ao final de 2005, existiam 250.002 Administradores registrados nos 23 Conselhos Regionais de Administração do país. Esse contingente representa 17% do total de graduados em Administração desde 1967 (aproximadamente 1.500.000 pessoas).

Na fase qualitativa da pesquisa, ficou clara a necessidade de uma campanha entre os Administradores já formados visando a sua associação a um CRA e, de forma permanente, uma ação nas IES, envolvendo os formandos e Professores, com aquele objetivo.

A necessidade de maior aproximação dos Administradores e Professores com o CRA permitiu sugestões para que se repetissem as reuniões de grupo realizadas na fase qualitativa da pesquisa, sob forma de fóruns para discussões de temas de interesse e conagração da categoria.

Avaliação dos serviços

A percepção acima confirmou dados da pesquisa de 2003, que mostrou os associados muito distantes de seus CRAs, bem como quais eram as demandas não atendidas pelo Sistema CFA/CRAs. Em 2006, a pesquisa buscou conhecer a opinião dos Administradores e Professores sobre cada item de apoio e serviços prestados pelos Conselhos, procurando saber o porquê de cada resposta e os motivos alegados para a não utilização de alguns.

Os serviços que mais de 50% dos Administradores utilizam são comunicações via e-mail (83,97%), *sites* (82,66%), jornal (81,86%), boletim eletrônico (77,86%), revista (55,72%). Os demais 7 serviços disponibilizados foram avaliados em nível abaixo de 50%, sendo que a resposta predominante entre eles foi "*não utilizado*" e o motivo declarado foi o de que "*não sabia que existiam*".

De um modo geral, os resultados sinalizaram que, de um conceito médio de **2,3** em 2003 (escala de 1,0 a 4,0) evoluiu-se para **2,7** em 2006 (acrécimo de 11,7%), considerado entre **regular e bom**. A evolução pode ser atribuída às ações de ajustes observadas na prestação de serviços após a última pesquisa.

Os Professores utilizam mais os serviços: jornal (83,33%), *sites* (82,19%), comunicações via *e-mail* (79,47%), boletim eletrônico (74,02%), biblioteca (65,26%), revista (60,58%) e eventos (53,00%).



Registro no Sistema CFA/CRAs

Dos 9.178 Administradores e 927 Professores que participaram da pesquisa obteve-se, após o cruzamento de dados, o seguinte quadro quanto à motivação daqueles no que se refere ao ato de registro profissional no CRA.

Tabela 24 – Registrados nos CRAs

TEMA	ADMINISTRADOR	PROFESSOR
É registrado no CRA?	Sim: 91,78 Não: 8,22	Sim: 71,34% Não: 28,66%
Por que motivo é registrado no CRA?	A importância do registro profissional (39,39%) e interesse no exercício regulamentar da profissão (32,25%).	Importância do registro profissional para o ADM (38,04%) e interesse no exercício regulamentar da profissão (29,80%).
Por que motivo não é registrado no CRA?	Anuidade elevada (18,61%), não há exigência do mercado de trabalho (14,47) e outros motivos (29,89%).	Não vejo benefícios (12,63%), não fui contatado pelo CRA (9,47%) e outros motivos (56,84%).

Contribuições e sugestões

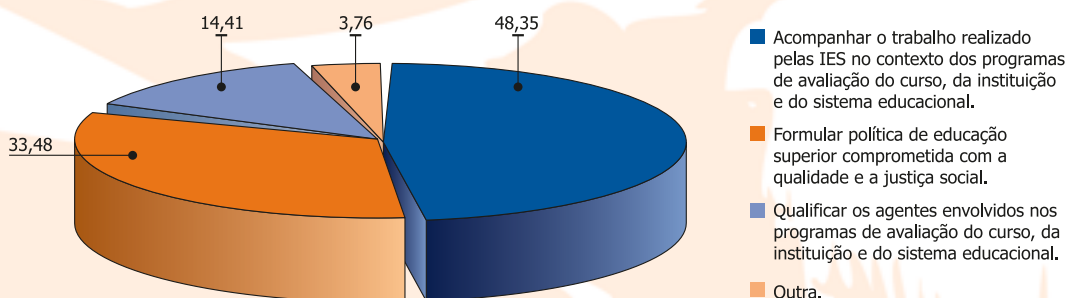
A principal **contribuição** percebida por Administradores e Professores quanto à atuação do Sistema CFA/CRAs é a de *conscientização da sociedade para a importância do Administrador* (46,51% e 45,93% respectivamente), o que mostra uma evolução entre a pesquisa de 2003 e a de 2006, na qual a atuação do Sistema está sendo menos confundida com a dos sindicatos.

Como não poderia deixar de ser, o aprimoramento da *fiscalização da atividade profissional* é a **ação** que, para a maioria de Administradores e Professores, deve ser implementada pelo Sistema CFA/CRAs.

Discutidas nas reuniões de grupo com Coordenadores de cursos de Administração (fase qualitativa da pesquisa), algumas ações foram priorizadas pelos Professores como expressivas para serem deflagradas pelos agentes responsáveis, visando o aprimoramento dos programas de graduação em Administração.

Ministério da Educação (MEC)

Figura 8 - Ações prioritárias do MEC (%)

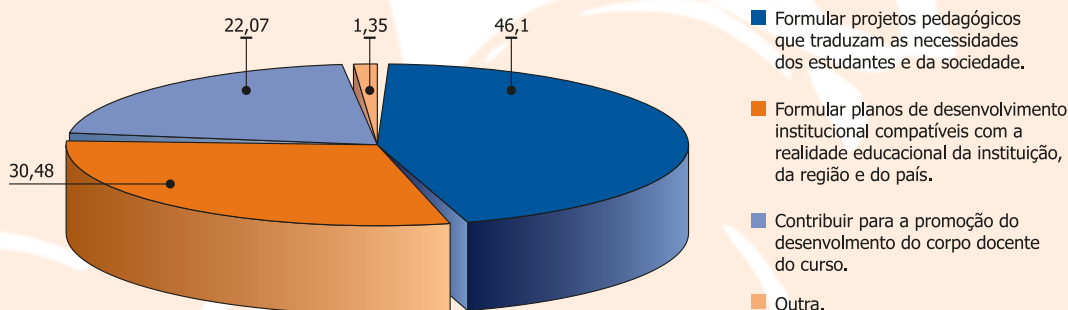


Comparando-se as sugestões de 2003 com as de 2006, verifica-se que houve uma inversão na ordem de prioridade entre a 1ª e a 2ª opção, pois naquela oportunidade a preocupação procurou acentuar mais a formulação de políticas para a educação superior. Como no período várias ações do MEC contemplaram políticas voltadas para a qualidade (ajustes de grades curriculares, conteúdos e metodologias e avaliação) e a justiça social (estudo de cotas para segmentos considerados carentes de oportunidades), em 2006 o foco voltou-se para o acompanhamento dos trabalhos das IES, por se considerar que isso é de vital importância para o sistema educacional como um todo.



Instituições de Ensino Superior

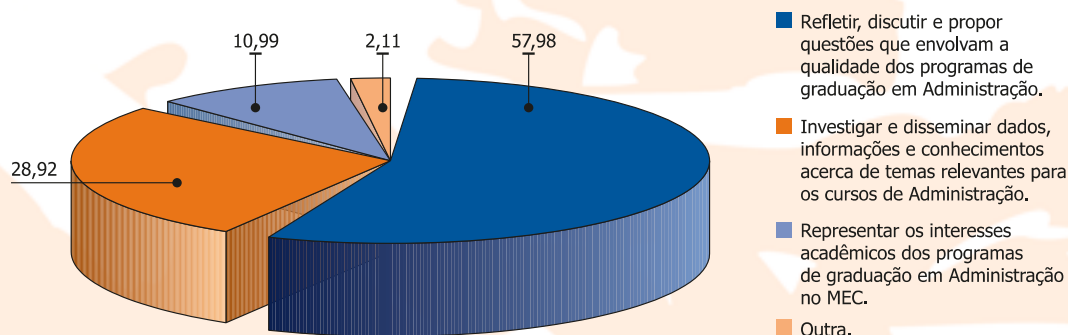
Figura 9 - Ações prioritárias das IES



Enquanto em 2003 a formulação de plano visando o desenvolvimento institucional face à realidade do país foi a prioridade escolhida, em 2006 a principal ação recomendada visa à formulação de projetos pedagógicos para o atendimento dos estudantes e da sociedade.

Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração

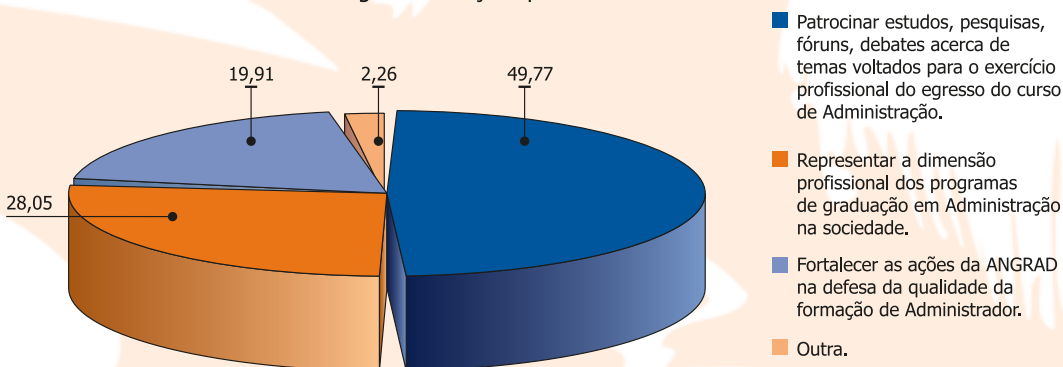
Figura 10 - Ações prioritárias da ANGRAD



As opções oferecidas em 2006 são um pouco diferentes das de 2003. Ainda assim, percebe-se que a reflexão, discussão e proposição de temas que contribuam para o aprimoramento da qualidade dos cursos de Administração é preocupação já demonstrada desde aquela época.

Conselho Federal de Administração

Figura 11 - Ações prioritárias do CFA



As ações preconizadas em 2003 permanecem na mesma ordem de prioridade, comparando-se com os dados da pesquisa de 2006. A preocupação com o envolvimento do CFA nas questões que envolvem a formação do bacharel em Administração são recorrentes por parte dos Professores que, inclusive reivindicam ações para o fortalecimento de iniciativas da ANGRAD visando à qualidade dos cursos de graduação.



Valorização Profissional



A **missão** do Sistema CFA/CRA é “promover a difusão da Ciência da Administração e a valorização da profissão do Administrador, visando a defesa da sociedade”.

Nesse sentido, a sua ação mais importante diz respeito à fiscalização do exercício ilegal da profissão, visando garantir nas organizações públicas e privadas a contratação de profissionais habilitados e registrados nos respectivos Conselhos Regionais de Administração (CRAs).

No entanto, a pesquisa mostra claramente que o mercado de trabalho prioriza a contratação de Administradores, desde que se destaquem de outros profissionais concorrentes mediante competências e habilidades provadas. As organizações têm procurado candidatos com esse perfil, com nível superior, porém sem especificar a graduação.

Entre os requisitos exigidos, estão a visão ampla do setor em que atua a empresa e conhecimentos específicos das áreas internas que permitem ao profissional articular desde o planejamento até a operacionalização de um processo.

*Esse é o **diferencial** do Administrador, reconhecidamente de visão ampla e observado como um **articulador**, formado e treinado para ocupar todos os espaços na área administrativa e nos cargos de gerência das organizações.*

Verificou-se, na fase qualitativa da pesquisa, que a capacitação, a atualização e o contínuo aprimoramento do Administrador foram considerados fatores indispensáveis para a sua valorização e sucesso na carreira.

Conscientes desse contexto, entendem os Administradores, apoiados pelos Professores, que o Sistema CFA/CRAs deve divulgar com mais eficiência os seus serviços, desenvolver ações para torná-los mais eficazes, promover cursos de reciclagem e fóruns de debates sobre temas de interesse da categoria e manter sempre atualizados os *sites*, bem como os boletins eletrônicos dos Conselhos.

Premiação dos melhores Administradores e das empresas de sucesso onde eles se destacam podem se constituir em ações que contribuem também para a valorização do Administrador.



Considerações Finais



Os dados estatísticos de uma pesquisa prestam-se para confirmar ou não tendências sobre determinadas questões que, por motivos dos mais diversos, podem requerer análise e acompanhamento mais acurados.

O estudo das informações coletadas permite conclusões e recomendações direcionadas ao objeto do trabalho, porém outras inferências serão possíveis com o tratamento específico da base de dados.

A pesquisa nacional: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador, realizada em 2006, demonstra contínua evolução em sua forma e conteúdo, o que vem ocorrendo desde 1994, e lança bases para futuros desafios que podem agregar novos valores ao trabalho.

Durante a fase qualitativa da pesquisa, foram considerados como **fatos positivos** relacionados aos resultados da realizada em 2003:

- a) O anteprojeto de lei que "Altera dispositivos da Lei nº 4769/65, que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador";
- b) Análise da implantação do exame de proficiência visando o exercício profissional para novos graduados;
- c) Melhoria acentuada da avaliação dos serviços prestados pelo Sistema CFA/CRA's.

Com relação à pesquisa quantitativa, foram percebidos os seguintes **aprimoramentos** em relação às anteriores:

- o processamento da pesquisa possibilita a realização de **cruzamentos** entre quaisquer variáveis correspondentes às questões, permitindo melhor análise de suas interdependências;
- o sistema integrado da pesquisa possibilita aos CRA's acessar e obter dados de seu interesse com o objetivo de analisar as informações de sua **região** em relação às demais e ao conjunto nacional;
- a amostra obtida apresentou maior **aderência** de porcentagens de Administradores respondentes em relação à distribuição de Administradores registrados nos CRA's, acarretando com isso maior representatividade dos resultados obtidos;
- foram introduzidas **novas questões** de interesse dos participantes e do Sistema CFA/CRA's, como a Educação a Distância e a identificação de Novos Conteúdos para os cursos de Administração;



Com referência aos seus **resultados**, a pesquisa permite as seguintes considerações:

- A característica predominante na **identidade** do Administrador foi confirmada também em 2006, de acordo com os 3 segmentos da pesquisa: **Articulador**;
- Mais uma vez, a **vocação** foi relegada a plano secundário no momento da escolha do curso de graduação em Administração pelo aluno, tendo sido preterida pelo interesse na instalação de negócio próprio e na formação generalista e abrangente;
- A aprovação do desempenho dos **cursos de Administração** melhorou, porém permaneceu a preocupação com o seu crescimento desordenado;
- A exemplo da pesquisa de 2003, a **redução da carga horária** ou da duração do curso de Administração foi rejeitada pelos participantes durante a fase da pesquisa qualitativa;
- A maioria dos Administradores e Professores insiste, desde 2003 que, para o exercício de **função gerencial**, deve ser exigida a graduação em Administração, com o que não concorda a maior parte dos Empregadores;
- Predomina entre os Empregadores uma avaliação favorável do **desempenho dos Administradores** na comparação com o de outros profissionais da mesma empresa;
- O Setor de Serviços continuou sendo o de maior concentração de Administradores, seguido do Industrial. Os empresários entendem que esse quadro deverá permanecer pelos próximos 5 anos, sendo que Consultoria Empresarial e Turismo e Lazer deverão se destacar como **áreas mais promissoras**;
- Existem espaços no mercado de trabalho que podem ser ocupados pelos Administradores, principalmente no que diz respeito à sua atuação nas **micro e pequenas empresas**;
- As organizações continuam a privilegiar competências e habilidades como **complemento à graduação** exigida, porém admitem que aquelas podem definir a contratação de um profissional nem sempre com a graduação desejada;
- Recentemente aprovada pelo MEC, a **Educação a Distância** ainda não convenceu Administradores e Professores de sua eficácia quando comparada ao curso presencial;
- O **exame de proficiência** também foi considerado como ação a ser implementada pelo Sistema CFA/CRAs;
- **Novos conteúdos** foram sugeridos às IES para integrarem suas disciplinas e melhor formarem seus alunos dentro da realidade de mercado, sendo os principais: *o desenvolvimento do empreendedorismo, a gestão de micro e pequenas empresas, a gestão ambiental e o desenvolvimento sustentável; e a ética empresarial;*
- A atuação do Sistema CFA/CRAs de conscientização da sociedade para a importância do Administrador e o aprimoramento da atividade de fiscalização do exercício profissional voltaram a ser solicitadas nas reuniões de grupo e obtiveram significativos percentuais de escolha entre as opções de **"ações a serem implementadas"**;
- Quanto ao **registro nos CRAs** dos futuros Administradores, é imprescindível o envolvimento dos Professores no processo de conscientização dos alunos, ao mesmo tempo em que essa participação pode ampliar o número de docentes registrados nos Conselhos, visto que os motivos alegados para o não-registro poderão ser facilmente revertidos;
- Finalmente, na análise das pesquisas realizadas desde 1994, confirma-se uma melhoria significativa na **atuação** do Conselho Federal de Administração e dos Conselhos Regionais de Administração, na opinião de todos os segmentos envolvidos.

A próxima pesquisa, prevista para 2008, deverá mostrar um Administrador com **imagem** mais consolidada, e com formação acadêmica, aprendizado contínuo e atuação profissional mais sintonizados. 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 em que as empresas compararem o seu perfil com os de outros profissionais.

O Brasil, neste início de século, caminha na busca de espaço no concerto das nações desenvolvidas. Pela atuação nas áreas pública e privada, pela visão de conjunto e pelo preparo para enfrentar desafios, o Administrador é imprescindível nessa caminhada.



A Profissão



Legislação de interesse do Administrador

Lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965

Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. ⁽¹⁾

O Presidente da República

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O Grupo da Confederação Nacional das Profissões Liberais, constante do Quadro de Atividades e Profissões, anexo à Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943, é acrescido da categoria profissional de Administrador. ⁽¹⁾

Parágrafo único. Terão os mesmos direitos e prerrogativas dos Bacharéis em Administração, para o provimento dos cargos de Administrador do Serviço Público Federal, os que hajam sido diplomados no exterior, em cursos regulares de Administração, após a revalidação dos diplomas no Ministério da Educação, bem como os que, embora não diplomados ou diplomados em outros cursos de ensino superior e médio, contem cinco anos, ou mais, de atividades próprias ao campo profissional do Administrador. ⁽¹⁾

Art. 2º A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante: ⁽¹⁾

- 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.

Art. 3º O exercício da profissão de Administrador é privativo: ⁽¹⁾

- a) dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961;



- b) dos diplomados no exterior, em cursos regulares de Administração, após a revalidação do diploma no Ministério da Educação, bem como dos diplomados, até a fixação do referido currículo, por cursos de bacharelado em Administração, devidamente reconhecidos;
- c) dos que, embora não diplomados nos termos das alíneas anteriores, ou diplomados em outros cursos superiores e de ensino médio, contem, na data da vigência desta Lei, cinco anos, ou mais, de atividades próprias no campo profissional de Administrador definido no art. 2º. ^{(1) (2)}

Parágrafo único. A aplicação deste artigo não prejudicará a situação dos que, até a data da publicação desta Lei, ocupem o cargo de Administrador, os quais gozarão de todos os direitos e prerrogativas estabelecidos neste diploma legal. ⁽¹⁾

Art. 4º Na administração pública, autárquica, é obrigatória, a partir da vigência desta Lei, a apresentação de diploma de Bacharel em Administração, para o provimento e exercício de cargos técnicos de administração, ressalvados os direitos dos atuais ocupantes de cargos de Administrador. ⁽¹⁾

§ 1º Os cargos técnicos a que se refere este artigo serão definidos no regulamento da presente Lei, a ser elaborado pela Junta Executiva, nos termos do artigo 18.

§ 2º A apresentação do diploma não dispensa a prestação de concurso, quando exigido para o provimento do cargo.

Art. 5º Aos Bacharéis em Administração é facultada a inscrição nos concursos, para provimento das cadeiras de Administração, existentes em qualquer ramo do ensino técnico ou superior, e nas dos cursos de Administração.

Art. 6º São criados o Conselho Federal de Administração (CFA) e os Conselhos Regionais de Administração (CRAs), constituindo em seu conjunto uma autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia técnica, administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Trabalho. ^{(1) (3)}

Art. 7º O Conselho Federal de Administração, com sede em Brasília, Distrito Federal, terá por finalidade: ⁽¹⁾

- a) propugnar por uma adequada compreensão dos problemas administrativos e sua racional solução;
- b) orientar e disciplinar o exercício da profissão de Administrador; ⁽¹⁾
- c) elaborar seu regimento interno;
- d) dirimir dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais;
- e) examinar, modificar e aprovar os regimentos internos dos Conselhos Regionais;
- f) julgar, em última instância, os recursos de penalidades impostas pelos CRAs; ⁽¹⁾
- g) votar e alterar o Código de Deontologia Administrativa, bem como zelar pela sua fiel execução, ouvidos os CRAs; ⁽¹⁾
- h) aprovar anualmente o orçamento e as contas da autarquia;
- i) promover estudos e campanhas em prol da racionalização administrativa do País.

Art. 8º Os Conselhos Regionais de Administração (CRAs), com sede nas Capitais dos Estados e no Distrito Federal, terão por finalidade: ⁽¹⁾

- a) dar execução às diretrizes formuladas pelo Conselho Federal de Administração; ⁽¹⁾
- b) fiscalizar, na área da respectiva jurisdição, o exercício da profissão de Administrador; ⁽¹⁾
- c) organizar e manter o registro de Administrador; ⁽¹⁾
- d) julgar as infrações e impor as penalidades referidas nesta Lei;
- e) expedir as carteiras profissionais dos Administradores; ⁽¹⁾
- f) elaborar o seu regimento interno para exame e aprovação pelo CFA. ⁽¹⁾

Art. 9º O Conselho Federal de Administração compor-se-á de brasileiros natos ou naturalizados, que satisfaçam as exigências desta Lei, e será constituído por tantos membros efetivos e respectivos suplentes quantos forem os Conselhos Regionais, eleitos em escrutínio secreto e por maioria simples de votos nas respectivas regiões. ^{(1) (4)}

Parágrafo único. Dois terços, pelo menos, dos membros efetivos, assim como dos membros suplentes, serão necessariamente bacharéis em Administração, salvo nos Estados em que, por motivos relevantes, isto não seja possível.

Art. 10 A renda do CFA é constituída de: ⁽¹⁾

- a) vinte por cento (20%) da renda bruta dos CRAs, com exceção dos legados, doações ou subvenções; ⁽¹⁾



- b) doações e legados;
- c) subvenções dos Governos Federal, Estaduais e Municipais, ou de empresas e instituições privadas;
- d) rendimentos patrimoniais;
- e) rendas eventuais.

Art. 11 Os Conselhos Regionais de Administração com até doze mil Administradores inscritos, em gozo de seus direitos profissionais, serão constituídos de nove membros efetivos e respectivos suplentes, eleitos da mesma forma estabelecida para o Conselho Federal. ^{(1) (4)}

§ 1º Os Conselhos Regionais de Administração com número de Administradores inscritos superior ao constante do *caput* deste artigo poderão, através de deliberação da maioria absoluta do Plenário e em sessão específica, criar mais uma vaga de Conselheiro efetivo e respectivo suplente para cada contingente de três mil Administradores excedente de doze mil, até o limite de vinte e quatro mil. ⁽⁴⁾

Art. 12 A renda dos CRAs será constituída de: ⁽¹⁾

- a) oitenta por cento (80%) da anuidade estabelecida pelo CFA e revalidada trienalmente;
- b) rendimentos patrimoniais;
- c) doações e legados;
- d) subvenções e auxílios dos Governos Federal, Estaduais e Municipais, ou, ainda, de empresas e instituições particulares;
- e) provimento das multas aplicadas;
- f) rendas eventuais.

Art. 13 Os mandatos dos membros do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Administração serão de quatro anos, permitida uma reeleição. ^{(1) (4)}

Parágrafo único. A renovação dos mandatos dos membros dos Conselhos referidos no *caput* deste artigo será de um terço e dois terços, alternadamente, a cada biênio. ⁽⁴⁾

Art. 14 Só poderão exercer a profissão de Administrador os profissionais devidamente registrados nos CRAs, pelos quais será expedida a carteira profissional. ⁽¹⁾

§ 1º A falta do registro torna ilegal, punível, o exercício da profissão de Administrador. ⁽¹⁾

§ 2º A carteira profissional servirá de prova para fins de exercício profissional, de carteira de identidade e terá fé em todo o território nacional.

Art. 15 Serão obrigatoriamente registrados nos CRAs as empresas, entidades e escritórios técnicos que explorem, sob qualquer forma, atividades de Administrador, enunciadas nos termos desta Lei. ⁽¹⁾

Parágrafo único. O registro a que se refere este artigo será feito gratuitamente pelos CRAs. ⁽¹⁾

Art. 16 Os Conselhos Regionais de Administração aplicarão penalidades aos infratores dos dispositivos desta Lei, as quais poderão ser: ⁽¹⁾

- a) multa de 5% (cinco por cento) a 50% (cinquenta por cento) do maior salário mínimo vigente no País aos infratores de qualquer artigo;
- b) suspensão de seis meses a um ano ao profissional que demonstrar incapacidade técnica no exercício da profissão, assegurando-lhe ampla defesa;
- c) suspensão, de um a cinco anos, ao profissional que, no âmbito de sua atuação, for responsável, na parte técnica, por falsidade de documento, ou por dolo, em parecer ou outro documento que assinar.

Parágrafo único. No caso de reincidência da mesma infração, praticada dentro do prazo de cinco anos, após a primeira, além da aplicação da multa em dobro, será determinado o cancelamento do registro profissional.

Art. 17 Os Sindicatos e Associações Profissionais de Administradores cooperarão com o CFA para a divulgação das modernas técnicas de Administração, no exercício da profissão. ⁽¹⁾

Art. 18 Para promoção das medidas preparatórias à execução desta Lei, será constituída por decreto do Presidente da República, dentro de 30 dias, uma Junta Executiva integrada de dois representantes indicados pelo DASP, ocupantes de cargos de Administrador; de dois Bacharéis em Administração, indicados pela Fundação Getúlio Vargas; de três Bacharéis em Administração, representantes das Universidades que mantenham curso superior de Administração, um dos quais indicado pela



Fundação Universidade de Brasília e os outros dois por indicação do Ministro da Educação. ⁽¹⁾

Parágrafo único. Os representantes de que trata este artigo serão indicados ao Presidente da República em lista dúplice.

Art. 19 À Junta Executiva de que trata o artigo anterior caberá:

- a) elaborar o projeto de regulamento da presente Lei e submetê-lo à aprovação do Presidente da República;
- b) proceder ao registro, como Administrador, dos que o requererem, nos termos do art. 3º; ⁽¹⁾
- c) estimular a iniciativa dos Administradores na criação de Associações Profissionais e Sindicatos; ⁽¹⁾
- d) promover, dentro de 180 (cento e oitenta) dias, a realização das primeiras eleições para a formação do Conselho Federal de Administração (CFA) e dos Conselhos Regionais de Administração (CRAs). ⁽¹⁾

§ 1º Será direta a eleição de que trata a alínea "d" deste artigo, nela votando todos os que forem registrados, nos termos da alínea "b".

§ 2º Ao formar-se o CFA, será extinta a Junta Executiva, cujo acervo e cujos cadastros serão por ele absorvidos. ⁽¹⁾

Art. 20 O disposto nesta Lei só se aplicará aos serviços municipais, às empresas privadas e às autarquias e sociedades de economia mista dos Estados e Municípios, após comprovação, pelos Conselhos de Administração, da existência, nos Municípios em que esses serviços, empresas, autarquias ou sociedades de economia mista tenham sede, de técnicos legalmente habilitados, em número suficiente para o atendimento nas funções que lhes são próprias. ⁽¹⁾

Art. 21 Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 22 Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 9 de setembro de 1965; 144º da Independência e 77º da República.

H.Castelo Branco
Arnaldo Sussekind



Publicada no D.O.U. de 13/09/65, pág. 9.337 e retificada no D.O.U., de 16/09/65, pág. 9.531

- (1) Nova redação conferida pelo art. 1º da Lei n.º 7.321, de 13/06/85, publicada no D.O.U. de 14/06/85, que "Altera a denominação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração e dá outras providências
- (2) Parte mantida pelo Congresso Nacional após veto presidencial, promulgada pelo Presidente da República em 12/11/65 e publicada no D.O.U. de 17/11/65
- (3) Vinculação extinta por força do disposto no art. 3º do Decreto-lei n.º 2.299, de 21/11/86, publicado no D.O.U. de 24/11/86
- (4) Nova redação dada pelo art. 1º da Lei n.º 8.873, de 26/04/94, publicada no D.O.U. de 27/04/94

Diretrizes Curriculares Nacionais



Ministério da Educação Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior

Resolução No. 4, de 13 de julho de 2005

Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea "c", da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995, tendo em vista as diretrizes e os princípios fixados pelos Pareceres CNE/CES nºs 776/97 e 583/2001, bem como considerando o que consta dos Pareceres CNE/CES nºs 67/2003; 134/2003, 210/2004 e 23/2005, homologados pelo Senhor Ministro de Estado da Educação, respectivamente, em 2/6/2003, 9/9/2003, 24/9/2004 e 3/6/2005, resolve:

Art. 1º A presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular.

Art. 2º A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

- I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
- II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;



- III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- IV - formas de realização da interdisciplinaridade;
- V - modos de integração entre teoria e prática;
- VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
- IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;
- X - concepção e composição das atividades complementares; e,
- XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

§ 2º Com base no princípio de educação continuada, as IES poderão incluir no Projeto Pedagógico do curso, o oferecimento de cursos de pós-graduação lato sensu, nas respectivas modalidades, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional.

§ 3º As Linhas de Formação Específicas nas diversas áreas da Administração não constituem uma extensão ao nome do curso, como também não se caracterizam como uma habilitação, devendo as mesmas constar apenas no Projeto Pedagógico.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.



Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

- I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;
- II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;
- III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e
- IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Art. 6º A organização curricular do curso de graduação em Administração estabelecerá expressamente as condições para a sua efetiva conclusão e integralização curricular, de acordo com os seguintes regimes acadêmicos que as Instituições de Ensino Superior adotarem: regime seriado anual, regime seriado semestral, sistema de créditos com matrícula por disciplina ou por módulos acadêmicos, com a adoção de pré-requisitos, atendido o disposto nesta Resolução.

Art. 7º O Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus Colegiados Superiores Acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento, com suas diferentes modalidades de operacionalização.

§ 1º O estágio de que trata este artigo poderá ser realizado na própria instituição de ensino, mediante laboratórios que congreguem as diversas ordens práticas correspondentes aos diferentes pensamentos das Ciências da Administração.

§ 2º As atividades de estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos, gradualmente reveladas pelo aluno, até que os responsáveis pelo acompanhamento, supervisão e avaliação do estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

§ 3º Optando a instituição por incluir no currículo do Curso de Graduação em Administração o Estágio Supervisionado de que trata este artigo deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu Conselho Superior Acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, observado o disposto no parágrafo precedente.

Art. 8º As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade.

Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Art. 9º O Trabalho de Curso é um componente curricular opcional da Instituição que, se o adotar, poderá ser desenvolvido nas modalidades de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em áreas teórico-

