

**FORMAÇÃO E CARREIRA:**  
**Trajetória acadêmica e profissional dos administradores**

**Natacha Sales Monteiro de Castro**  
**Andrea Alcione de Souza**

**FORMAÇÃO E CARREIRA:  
Trajetória acadêmica e profissional dos administradores**

**Natacha Sales Monteiro de Castro<sup>1</sup>  
Andrea Alcione de Souza<sup>2</sup>**

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo apresentar e discutir a percepção dos profissionais de Administração com relação à sua formação acadêmica e a sua inserção no mercado de trabalho. Buscou-se analisar as principais dificuldades encontradas por este público em sua trajetória profissional, suas projeções de carreira e a sua visão com relação à adequação da sua formação à realidade encontrada no mundo corporativo. A fundamentação teórica do artigo trata do desenvolvimento dos cursos de Administração, das competências requeridas para o profissional egresso do curso e das mudanças em andamento que colocam novos desafios para a carreira do Administrador. A metodologia de pesquisa se caracteriza por ser descritiva por tratar da visão dos profissionais em Administração com relação à sua vivência profissional. Realizou-se uma pesquisa de campo junto à 110 profissionais formados em Administração que responderam o instrumento de pesquisa de forma digital. Tais profissionais foram identificados em grupos fechados de Administradores, de uma rede social. Para a definição desta amostra, considerou-se a população como infinita, o parâmetro utilizado para a análise foi a proporção, com o nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 8%. Para a análise considerou-se a frequência das respostas e a fundamentação teórica deste estudo. Os resultados apontaram que os administradores enfrentaram dificuldades em função do distanciamento da sua formação acadêmica da realidade empresarial que encontraram, principalmente no que se refere às novas ferramentas gerenciais e ao ambiente virtual. O estudo também apontou que uma grande parte não se considera valorizada por órgãos que representam a profissão do Administrador. Os administradores não encontraram dificuldades de inserção no mercado de trabalho e buscam complementar a sua capacitação por meios de outros processos educacionais. O artigo aponta a necessidade de uma maior aproximação entre os profissionais e os órgãos representantes da categoria, além de sugerir que os cursos de graduação devem também reduzir ainda mais a distância entre a academia e as organizações.

**Palavras-chave:** Administrador; Carreira; Mercado de Trabalho; Competências.

---

<sup>1</sup> Administradora – Egressa do curso de Administração da PUC MINAS – Barreiro.

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Administração da PUC MINAS, doutora em Ciências Sociais.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo trata da formação e da carreira do administrador em relação ao panorama atual do mercado de trabalho a partir da percepção dos profissionais nele inseridos. Diante de um contexto de mudanças constantes que exige o permanente investimento em novas competências, é fundamental conhecer como os jovens administradores estão vivenciando os desafios da profissão. É preciso lembrar que a carreira do Administrador é relativamente nova no Brasil se considerarmos outras profissões ligadas à modernidade. Nos Estados Unidos, os primeiros cursos de Administração tiveram início em 1881. Enquanto no Brasil, apenas em 1952, se iniciava o ensino de Administração. Na mesma época em que o Brasil iniciava sua caminhada ao desenvolvimento do ensino desse curso, os EUA já formavam em torno de cinquenta mil bacharéis, quatro mil mestres e cem doutores, por ano.

A evolução dos cursos de Administração no Brasil se deu a partir do espírito de desenvolvimento e modernização no país, e de acordo com as mudanças e necessidades de crescimento da sociedade.

O CFA (Conselho Federal de Administração) afirma que, somente a partir da década de 1940 com a implantação da industrialização no país, a formação do administrador começou a se desenvolver em função da necessidade de mão de obra mais qualificada para agir nas mudanças.

Diante desse novo cenário e dessa percepção da necessidade de qualificação profissional, em que os níveis de complexidade dos negócios tanto públicos quanto privados passam a exigir mais conhecimentos técnicos e especializados, desenvolver o profissional administrador de maneira a estar apto para lidar e atender as expectativas e demandas do mercado, se torna imperioso.

Pôde-se observar que a evolução da Administração no Brasil, a partir das novas necessidades, se deram inicialmente no âmbito das universidades, que geraram complexos de pesquisa e ensino nos campos administrativos. Entre 1960 e 2010, conforme dados do MEC compilados pelo CFA, a oferta de estudo formal pelas instituições de ensino superior em Administração teve ampliação. Na década de 60, tínhamos no país 31 cursos de Administração, e em 2010, 1.805 cursos. Esse aumento possui relação com a aspiração de muitos cidadãos em ter acesso e conhecimento de práticas econômico-administrativas diante das necessidades mercadológicas, seja para inserção no mercado de trabalho ou para conquistar melhores colocações profissionais.

Mas atualmente quais são as dificuldades que se apresentam aos administradores? Como está o mercado de trabalho para esses profissionais; quais barreiras e oportunidades podem ser identificadas na trajetória profissional destes indivíduos?

Estas são algumas das questões que este trabalho tem por objetivo responder, a partir da investigação e observação dos dados e informações coletadas nos questionários, aplicados para fins desta pesquisa.

Desse modo, procuramos compreender melhor qual a realidade dessa profissão atualmente. Como e quão satisfeitos e valorizados estão os administradores inseridos no mercado de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A importância da administração no desenvolvimento social e econômico

Drucker (1986) menciona, em sua publicação na *Coleção Harvard de Administração*, que são necessárias premissas diferentes para realidades diferentes. Diz que não significa abandonar as bases “antigas”, pois é importante manter organização e ordem, afinal, segundo ele, a atividade de administração tem sido vitoriosa com suas supostas “verdades”. Ele justifica que as ideias que expõe são as melhores bases para uma administração eficaz em países desenvolvidos e para o futuro. Sendo a administração e os administradores considerados um recurso central e altamente necessário ao desenvolvimento.

Esses dois últimos, de acordo com o autor, devem se tornar e, muito apropriadamente, um assunto relevante ao interesse público por sua importância para uma sociedade desenvolvida. Drucker (1986) defende que todas as instituições, inclusive as de negócios, devem ser responsáveis pela qualidade de vida, portanto, todas elas devem fazer com que os valores, crenças e propósitos sociais sejam um importante objetivo de suas atividades. Segue informando o autor que a inovação empresarial é tão valiosa quanto às funções administrativas básicas. Cabe também ao administrador tornar o conhecimento mais produtivo.

Drucker (1986) alega que a Administração precisa ser ciência e humanidade, e que não existem países subdesenvolvidos, e sim países subadministrados, conceito esse que podemos aplicar também às organizações. Portanto, o desenvolvimento econômico e social provém da boa administração e de bons administradores.

Katz (1986) relata que a escolha do administrador deve levar em conta suas habilidades técnicas, conceituais e humanas. Mas esse também tem sido um problema, pois não se chega a um consenso do que é necessário a um bom administrador. O autor afirma que a busca por um modelo ideal desse profissional, de executivo, se tornou intensa pelas organizações e pelos próprios administradores, mas esquecendo-se do que realmente é importante, o que o indivíduo, o homem, é capaz de realizar, e defende que habilitação é a transformação do conhecimento em ação.

Anshen (1987), em *A administração de ideias*, afirma que os administradores de alta liderança precisam pensar mais como os filósofos do que como um especialista em eficiência. O autor afirma que os administradores que tiverem a capacidade de pensar como filósofo estarão mais preparados para enfrentar um ambiente de mudanças rápidas.

### 2.2 Mudanças e novas concepções de capacitação e trabalho

Wood e Filho (2004) afirmam que a qualidade da educação e o sucesso econômico do indivíduo e da nação estão intimamente interligados. As habilidades e as competências são instrumentos essenciais para sustentar essa filosofia, e que o capital humano é um recurso extremamente valioso que precisa e deve ser desenvolvido.

Dizem Prahalad e Hamel<sup>3</sup> apud Wood e Filho (2004), no livro *Competindo para o futuro*, que existem capacidades primordiais que os indivíduos e organizações devem possuir. Os autores utilizam o termo ‘Competência Essencial’, o qual é requerido a todos os profissionais:

---

<sup>3</sup> PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- a) Conhecimento: “saber adquirido”. Conceitos, técnicas, teorias e metodologias;
- b) Habilidade: “saber fazer”. Conhecimento colocado em prática;
- c) Atitude: “comportamento”. Forma de agir diante pares, superiores e subordinados.

As competências seguem uma classificação:

- a) Competências genéricas: básicas, requeridas a todos os profissionais;
- b) Competências por nível hierárquico: guiam os profissionais a um mesmo nível hierárquico ou espaço de ocupação;
- c) Competências técnicas ou específicas: direcionam para peculiaridades de uma função ou processo singular e possuem um grau alto de especificidade;
- d) Competências gerenciais: refletem na estratégia e objetivos da organização.

As competências são sustentadas por uma escala de avaliação e níveis de proficiência, que podem variar conforme valor agregado que o profissional possua. Os autores apontam para alguns exemplos desses níveis:

**Quadro 1 - Exemplo de escala de avaliação de competências**

<b>Níveis de Proficiência</b>	<b>Definição</b>
Desenvolvimento	Competência sendo desenvolvida. Soluciona questões simples da atividade ou processo. Requer acompanhamento.
Aplicação	Competência sendo aplicada. Realização das atividades ou processo foca dentro dos padrões e desempenho estabelecidos.
Otimização	Competência sendo usada de forma otimizada. Aperfeiçoamento das atividades ou processos, superando os padrões esperados.
Excelência	Competência sendo usada em estado de excelência. Atividades de criação, inovação, treinamento, orientação e/ou liderança de equipes.

**Fonte: WOOD; FILHO, 2004, p. 134.**

Barbieri, Souza e Bonassa<sup>4</sup> apud Wood e Filho (2004), em pesquisa realizada, identificaram fatores que são avaliados e esperados de um executivo de alto nível no Brasil. A partir desse levantamento destacaram os mais importantes:

---

<sup>4</sup> BARBIERI, U. F.; SOUZA, M. R.; BONASSA, A. C. **Fatores de avaliação de executivos**. São Paulo: Coopers & Lybrand, 1995.

**Quadro 2 - Conjuntos e fatores de avaliação de executivos**

Conjuntos	Fatores Individuais
Educação e carreira	Boa educação universitária; Orientação para processos, pessoas e resultados; Capacidade de lidar em situações complexas; Idiomas; Comprometimento com a organização; Motivado pela carreira.
Visão e realização	Espírito inovador, visão de futuro e capacidade de planejamento; Capacidade de realizar e solucionar, assumir riscos; Inteligência elevada.
Relacionamento interpessoal	Boa “química” com superiores, pares e subordinados; Capacidade de manter relacionamentos, respeito mútuo; Experiência prática de vida.
Imagem, saúde e energia	Boa imagem pessoal, energia e dinamismo; Praticante de esportes e exercícios; Abstinência de fumo, álcool e drogas.
Comunicação e liderança	Ego sob controle; Bom comunicador, assertivo; bom ouvinte; Capacidade de negociação; Flexibilidade, simpatia, compaixão, boa liderança, transparência; Maturidade diante da vida.
Ética e vida associativa	Ética, integridade, senso de humor, tato, prudência, cortesia; Responsabilidade social e participação comunitária; Plano de vida.

Fonte: BARBIERI; SOUZA; BONASSA, 1995, p. 179 apud WOOD; FILHO, 2004.

Mas afinal, qual é o ‘espaço’ do administrador no mercado de trabalho? Minicucci (2008) questiona: O que deve fazer um administrador? O que é exigido dele? Quais aptidões deve ter? Quais habilidades lhe garantem desempenho de alto nível? Este autor inicia seu livro com essas indagações e informa que um especialista, analisando a profissão de administrador, concluiu que essa ocupação demanda basicamente capacidade organizadora, classificadora, ponderada e distributiva de recursos, a fim de obter o máximo rendimento produtivo.

Tannenbaums apud Minicucci (2008) relata que o administrador possui uma relação de autoridade e deve utilizar desta autoridade para executar suas funções. Ressalta que se um indivíduo não se enquadra nessas especificações, ‘não é administrador’ e que a sabedoria da liderança está em discernir quando e qual ação utilizar conforme a situação.

Uma teoria chamada de 3-D sobre eficácia do líder, apresentada por Reddin<sup>6</sup> apud Minicucci (2008), diz que para se alcançar a eficácia do líder, o mesmo deve ter estes três aspectos de comportamento:

- a) Flexibilidade: variar o estilo de liderança quando necessário;
- b) Sensibilidade: ‘ler’ situações; compreender pessoas; ‘sentir’ o ambiente;
- c) Habilidade de gestão situacional: mudar, adaptar uma situação quando necessário.

### 2.3 A Era da Gestão 4.0 e o futuro da Administração

Desde o início do século atual, conforme Gullo (2018), a sociedade, a cultura e o mundo corporativo entraram na Idade Contemporânea, na era digital, da informação e do conhecimento. As organizações estão em meio a fatores que influenciam suas operações o tempo todo, podendo gerar ameaças e oportunidades. Por isso, organizações e administradores

<sup>5</sup> TANNENBAUM, R. **Liderança e organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

<sup>6</sup> REDDIN, W. J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1977.

devem estar sempre em busca de metodologias, práticas, sistemas e processos para adequar a administração.

Conforme publicação da CEO<sup>7</sup> da TOPMIND<sup>8</sup>, Sandra Maura no site Administradores.com, o conceito de administração atual é da Gestão 4.0. A Gestão 4.0 surgiu na Quarta Revolução Industrial, baseada na competição tecnológica e desenvolvimento econômico, denominada Indústria 4.0<sup>9</sup>. Este modelo manifestou-se a partir da necessidade de se adequar às aspirações de consumidores e da intenção de empresas entenderem melhor o mercado.

Com a Gestão 4.0 também passa a integrar as áreas de organização, o conceito de *omnichannel*. Que, segundo o SEBRAE<sup>10</sup>, é uma tendência do varejo que tem por base a integração dos canais de comunicação da empresa, colocando o consumidor em posição de ‘centro’, favorecendo esta a trabalhar com base em suas preferências. Então, operar no modelo 4.0 é um diferencial que poderá garantir o sucesso das organizações.

Leandro Vieira<sup>11</sup>, criador do site Administradores.com<sup>12</sup> com registro médio de seis milhões de visitas/mês em 2018, disponibilizando conteúdos sobre administração, negócios e carreira, expõe em seu livro *Seu Futuro em Administração* (2011) reflexões sobre formação e exercício da profissão de administrador. Vieira (2011) acredita que administradores não devem viver prevendo o futuro, e sim, que este deve ser construído.

Este autor alerta que o curso de Administração é basicamente um curso fácil, mas que na vida real, administrar é bem mais complicado e, por isso, a graduação deve desenvolver as habilidades necessárias a um administrador.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa que gerou este artigo pode ser definida como descritiva, que, conforme Gil (2002), tem por objetivo principal a descrição de características de determinada população e/ou fenômenos e a análise das relações existentes entre as variáveis.

A técnica de pesquisa utilizada neste trabalho foi a pesquisa de campo, realizada por meio de um questionário, o qual, segundo o autor, é composto por um conjunto de questões previamente elaboradas e estruturadas.

A característica mais marcante na utilização desse instrumento de pesquisa, de acordo com Gil (2002), é a padronização na coleta dos dados.

Nesta pesquisa descritiva salienta-se, principalmente, a observação das características e opiniões de um grupo de administradores graduados.

---

<sup>7</sup> CEO (*Chief Executive Officer*) representa o maior cargo na hierarquia organizacional de uma empresa. É este profissional que rege toda a organização.

<sup>8</sup> TOPMIND é uma das principais empresas de prestação de serviços no segmento de Tecnologia da Informação no Brasil.

<sup>9</sup> INDÚSTRIA 4.0 ou 4ª Revolução Industrial, caracterizada por um conjunto de tecnologias que ‘fundem’ o mundo corporativo, físico e digital, para interação de dados, sistemas e automação.

<sup>10</sup> SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa - é uma entidade privada de capacitação, promoção e desenvolvimento sustentável de empresas micro e pequeno porte no Brasil.

<sup>11</sup> LEANDRO VIEIRA, fundador, CEO do Administradores.com, mestre em Administração pela UFRS, certificado em Empreendedorismo na *Harvard Business School*, MBA em Marketing, pelo Instituto Português. Recebeu Prêmio de Honra ao Mérito em Administração, outorgado pelo CFA.

<sup>12</sup> ADMINISTRADORES.COM é um dos maiores portais de administração, negócios e carreira da América Latina.

O intuito foi identificar a existência de associações em suas respostas, em relação a possíveis barreiras e dificuldades que foram encontradas por eles, em combinação à formação em Administração e sua inserção no mercado de trabalho.

Ainda segundo esse autor, esse tipo de instrumento de pesquisa possibilita a obtenção de dados conforme o ponto de vista dos respondentes, e, portanto, apresenta certa limitação no que se refere ao estudo das relações sociais de uma forma mais ampla.

A elaboração do questionário foi realizada por meio do aplicativo *Google Forms* (Google Formulários), a partir do qual foi gerado um *link* de acesso online e disponibilizado aos participantes, com o intuito de traduzir nas questões os objetivos propostos por esta pesquisa.

A população da pesquisa pode ser considerada como infinita, neste sentido a amostra foi definida em 110 respondentes. Definiu-se uma confiança nos dados de 90%, e uma margem de erro de 8%. Os dados foram dispostos de forma a possibilitar uma análise quantitativa, considerando que foram aplicados 110 (cento e dez) questionários. Essa análise gerou uma contagem na frequência das respostas, possibilitando também uma pesquisa qualitativa dos dados, amparada pelas informações do Conselho Federal de Administração e pela fundamentação teórica.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Perfil dos administradores segundo CFA**

O CFA, em pesquisa nacional realizada em 2015, apresenta o perfil do administrador em relação aos quesitos formação, atuação e oportunidades de trabalho, no qual são destacados aspectos pessoais e de posição diante do mercado de trabalho. Nela também se destacam os seguintes tópicos apontados pela maioria dos respondentes: do sexo masculino, casado, com dependentes; com idade em torno de 33 anos; egresso de universidades particulares; graduado no curso de Administração entre 2006 e 2011; especializado em alguma área da Administração; atuante em empresa de grande porte e órgãos públicos, ou nas áreas de Administração Geral e Finanças e Recursos Humanos; empregado com carteira profissional assinada; ocupante de cargos de gerência ou de analista; registrado em CRA.

Ainda conforme a pesquisa, o número de administradoras vinha crescendo continuamente e nesta de 2015, o índice de aumento foi de 34%. Identificou que as instituições de ensino privadas eram as principais formadoras de administradores, com índice de 82,44%. Em relação ao tempo de formado, em análise anterior de 2011, 43,06% dos administradores haviam se formado nos cinco anos precedentes. E em 2015, 17,67% concluíram a graduação entre 2012 e 2015. Esse resultado indicou a percepção ao CFA de que a redução do percentual pode representar maior distribuição do contingente dos novos administradores. Relatou que 49,22% dos administradores pesquisados informaram não possuir nenhum idioma estrangeiro, mas 42,59% disseram dominar o inglês. Segundo o índice dos que informaram possuir carteira profissional assinada, houve uma pequena diminuição, de 78,48% em 2011 para 75,14% em 2015, comparativamente ao das pesquisas anteriores. Quanto à renda mensal do administrador, nesta pesquisa de 2015, ela esteve entre 3,1 e 10,0 salários mínimos, gerando uma média aproximada de 9,24. As principais áreas funcionais como Administração Geral, Financeira, Vendas e Recursos Humanos atingiram quase 50% do total de respondentes neste estudo de 2015, e afirmaram que permaneciam as áreas mais demandadas da Administração. Observou

também que novas opções na pesquisa de 2015 mostraram que 8,98% dos pesquisados atuavam em todas as áreas da organização e dentre as novas opções destacou-se a área de Assessoria (4,23%) e a área de Compras/Suprimentos (3,07%). De acordo com o CFA, os administradores continuaram sendo bem aceitos como Gerentes. O cargo de Técnico obteve uma pequena diminuição, de 7,22% para 5,92%, e na ocupação no cargo de Analista houve uma leve variação de 18,78% para 18,26%, indicando, segundo eles, estabilidade.

#### 4.2 Perfil dos administradores segundo este trabalho

O resultado que compõe este tópico foi obtido de dados coletados do questionário aplicado, havendo questões fechadas com opções pré-selecionadas. O questionário construído no Google Formulário foi disponibilizado por *link* para conhecidos da autora formados em Administração e em grupos fechados do *Facebook* direcionados a graduados de Administração, abrangendo várias regiões do país, sendo que para se tornar membro, desde que o interessado solicitasse a participação no grupo, seria necessário aprovação do moderador. Os grupos foram: Filhos da PUC Minas Administração; Administradores.com; Administração, Gestão e Negócios.

Foi solicitado que apenas administradores já graduados respondessem o questionário e foram registradas 110 (cento e dez) respostas no período de 17 a 21 de maio de 2019. Foi realizada separação e análise dos dados. Abaixo seguem os índices obtidos, onde pode se observar índices semelhantes aos da pesquisa mencionada anteriormente, realizada pelo CFA.

**Tabela 1 - Perfis dos respondentes**

<b>Sexo</b>	Masculino: 53,2%	Feminino: 46,8%	
<b>Faixa etária</b>	Acima de 30 anos: 64,2%	24 a 30 anos: 31,2%	
<b>Conclusão da graduação</b>	2011 a 2018: 68,8%	2000 a 2010: 25,7%	
<b>Instituição em que concluiu</b>	Privada (Outras): 56%	PUC: 20,2%	Federal: 13,8%
<b>Estado em que concluiu</b>	Outros Estados: 56%	MG: 25,7%	SP: 12,8%

Fonte: elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa.

Realizou-se também o levantamento dos dados referentes ao perfil das situações de trabalho e atuação dos respondentes, no qual também se identificaram semelhanças nos índices em relação à pesquisa do CFA. Os resultados estão expostos na tabela a seguir:

**Tabela 2 - Perfis de trabalho e atuação dos respondentes**

<b>Trabalha em Administração</b>	Sim: 78,5%		Não: 21,5%		
<b>Tempo na área</b>	10 anos/mais: 41,2%	1a4 anos: 26,8%	5a9 anos: 19,6%		
<b>Estado que trabalha</b>	Outros: 59,8%	MG: 22,4%	SP: 14%		
<b>Tipo de organização</b>	Privada: 47,7%	Pública: 21,5%	Próprio: 17,8%		
<b>Atividade da empresa</b>	Serviços: 33,6%	Outros: 21,5%	Comércio: 15,9%		
<b>Área que trabalha</b>	Outras: 41,5%	Financeira: 23,6%	Comercial: 16%		
<b>Cargo que exerce</b>	Outros: 20,8%	Analista: 18,9%	Assistente: 17,9%	Gerente 14,2%	Coordenador: 11,3%
<b>Renda média/mês</b>	2a4 sal. 48,1%	5a7 sal.: 26,9%	1 sal.: 10,2%	10 sal.: 8,3%	Sem renda: 5,6%
<b>Trabalha na área que deseja</b>	Sim: 68,9%		Não: 31,1%		

Fonte: elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa.

### 4.3 Perfil de formação acadêmica dos respondentes

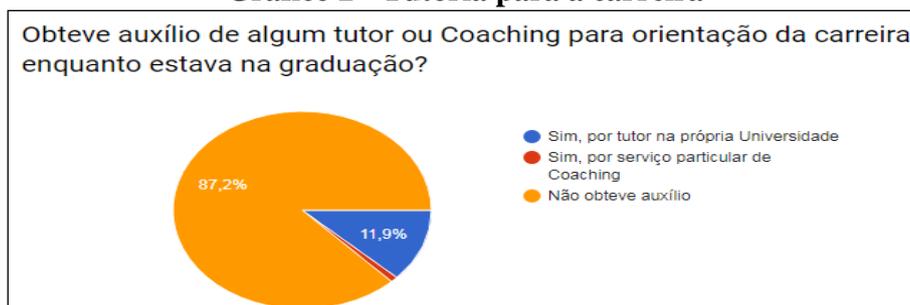
Seguem neste próximo item, questões relacionadas à formação acadêmica do administrador que possuem questionamentos sobre planejamento e orientação da carreira, no qual inicialmente observamos nos gráficos índices negativos em relação à orientação profissional.

**Gráfico 1 - Planejamento de carreira**



Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

**Gráfico 2 - Tutoria para a carreira**



Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

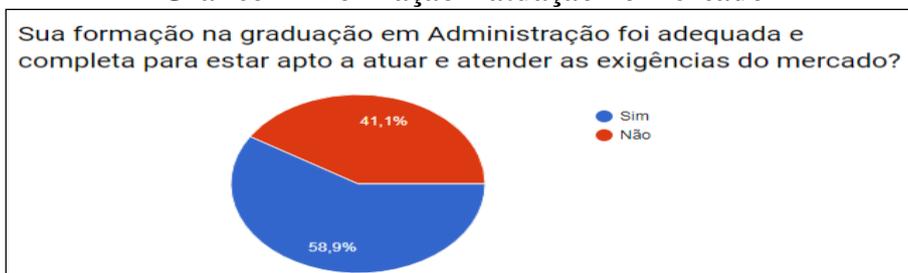
Em maioria, os respondentes acreditam que a graduação os preparou para atuarem nas áreas que gostariam e no mercado, como mostrado nos GRAF., 3, 4 e 5. E no GRAF. 6, temos o levantamento das atividades que foram, ou não, oferecidas pela instituição de ensino:

**Gráfico 3 - Preparação da universidade X atuação**



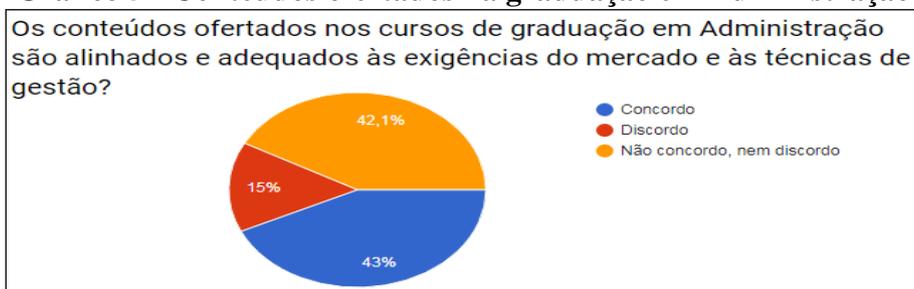
Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

**Gráfico 4 - Formação x atuação no mercado**



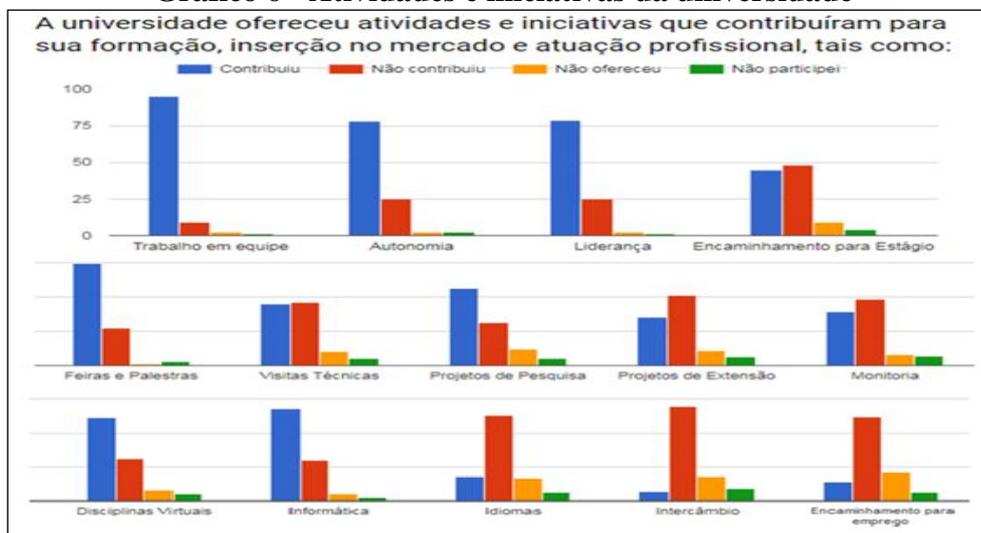
Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

**Gráfico 5 - Conteúdos ofertados na graduação em Administração**



Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

**Gráfico 6 - Atividades e iniciativas da universidade**

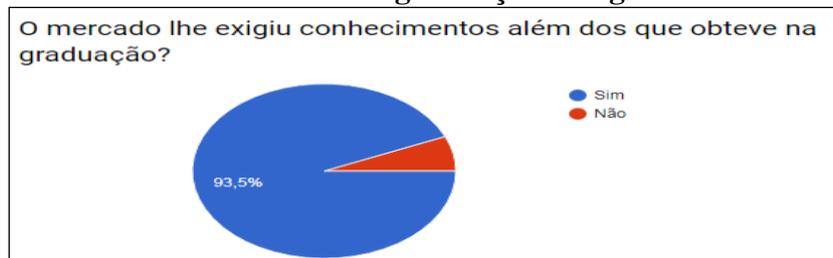


Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

#### 4.4 Exigências e dificuldades do mercado segundo os respondentes

Apesar de maior parte dos respondentes afirmar que a formação foi adequada, no GRAF. 7 podemos observar que quase a totalidade respondeu que o mercado lhe exigiu conhecimentos além dos que obteve na graduação.

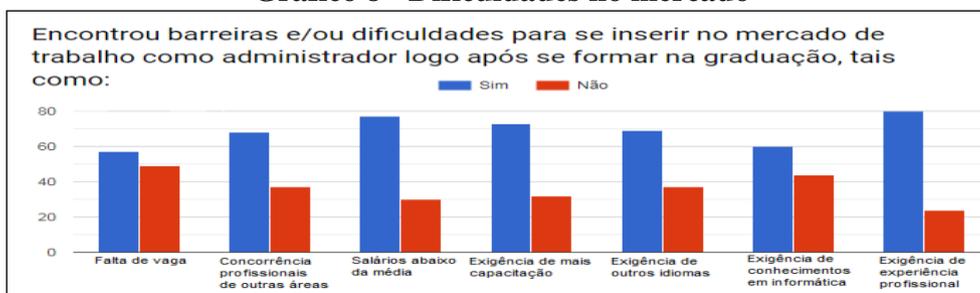
**Gráfico 7 - Conhecimentos da graduação e exigências do mercado**



Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

A maioria também apontou que encontrou barreiras e/ou dificuldades para se inserir no mercado, assim como mostrado no GRAF. 8:

**Gráfico 8 - Dificuldades no mercado**

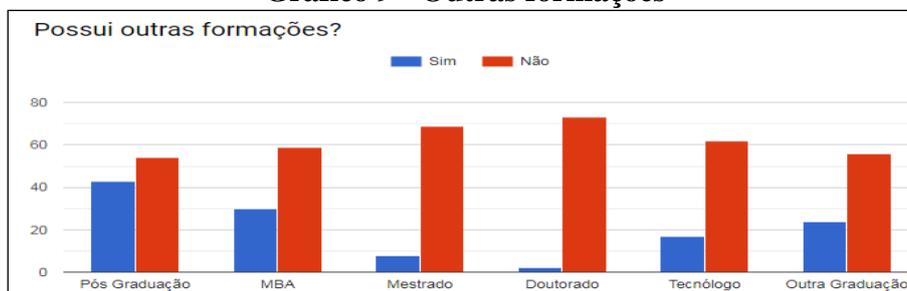


Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

#### 4.5 Formação acadêmica complementar dos respondentes

Foi questionado também se possuíam outras formações e se foram feitas por vontade própria em se aprimorar, ou por exigência do mercado por mais qualificação. A maior parte não possui outras formações, e os que a têm, realizou por vontade própria.

**Gráfico 9 - Outras formações**



Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

### Gráfico 10 - Outras formações: vontade própria X exigência do mercado



Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

### 4.6 Percepção dos respondentes quanto à graduação em Administração

Foi solicitada, em questão aberta de livre opinião, a percepção sobre a graduação em Administração em relação ao mercado, com a seguinte pergunta: ‘Pela sua percepção do mercado, o que os cursos de graduação em Administração poderiam mudar e/ou agregar em suas grades, para aprimorar a formação do administrador?’. Abaixo seguem em destaque algumas opiniões mais relevantes por se mostrarem mais constantes. Em grande parte, pedem por mais práticas, conhecimento de ferramentas e adequação dos cursos à realidade e exigências do mercado.

#### Quadro 3 - Percepção formação X mercado

“Ser mais próximos à realidade empresarial”
“Focar em conteúdos práticos exigidos pelo mercado de trabalho, como as principais ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas”
“Aplicar mais disciplinas técnicas, reduzir teóricas, incluir gestão da qualidade”
“Mais prática, mais ‘mãos na massa’”
“Obter matérias que realmente serão utilizadas no mercado de trabalho”
“Mais baseada nos casos reais, situações que realmente ocorrem na carreira”

Fonte: elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa.

### 4.7 Conhecimento dos respondentes sobre Gestão 4.0

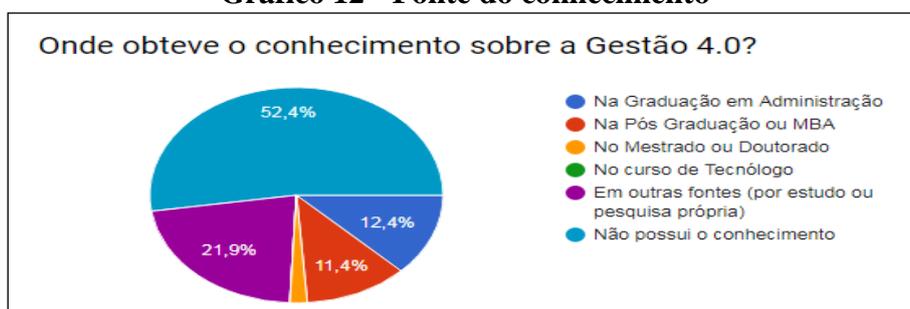
Em seguida, o questionário aborda o tema da Gestão 4.0. Verifica-se no GRAF. 11, um equilíbrio dos índices entre os que possuem o conhecimento e os que não o têm. E no GRAF. 12, mostra-se que as fontes pelas quais foi obtido o conhecimento, da maior parte dos que o possuem, se mostrou ter sido por meio de pesquisas próprias de estudo.

**Gráfico 11 - Conhecimento sobre Gestão 4.0**



Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

**Gráfico 12 - Fonte do conhecimento**

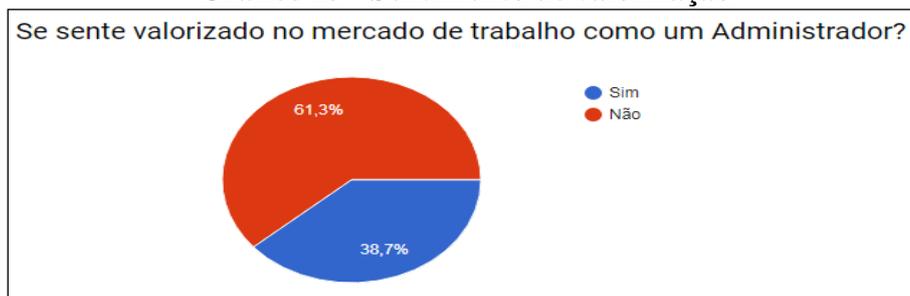


Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

#### 4.8 Satisfação e percepção de valor pelo ponto de vista dos respondentes

Foi interrogado aos participantes sobre o sentimento de satisfação com a profissão, além da percepção de valor como profissional administrador. Observa-se, que mais de 60% não se sente valorizado, mas a maioria sente-se satisfeita com a profissão.

**Gráfico 13 - Sentimento de valorização**



Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

**Gráfico 14 - Satisfação e realização profissional**



Fonte: resultado da pesquisa gerada via *Google Forms*.

#### 4.9 Expectativas dos respondentes quanto ao futuro da profissão

Para finalizar, foi solicitado que respondessem, em pergunta aberta, sobre expectativas quanto ao futuro em Administração. A pergunta realizada foi: ‘Quais suas expectativas em relação ao futuro da Administração e carreira de administrador?’ Foram selecionadas as mais constantes. Observa-se que os profissionais pedem por maior qualificação, valorização e reconhecimento da profissão e do profissional.

**Quadro 4 - Expectativas quanto ao futuro em Administração**

“A valorização do profissional”
“Que seja uma profissão mais reconhecida, de importância vital para as organizações”
“Vai estar mais ligado à tecnologia e sistemas de informação”
“Precisamos de mais reconhecimento e também por quem nos representa: os CRA’s”
“Espero que o CFA se torne um Conselho mais ativo. Esse será o primeiro passo, para que a profissão comece a ser mais valorizada”
“Em instituições de pequeno porte é possível notar uma autonomia do administrador. Já nas empresas de porte médio e grande, tendem cada vez mais ao 4.0, reforçando a necessidade de formação complementar em TI, e relação mais próxima à tecnologia”
“Que a sociedade entenda a importância do administrador na gestão de empresas públicas e privadas, ONGs, igrejas, exército ou qualquer forma de organização”
“Que seja uma profissão mais valorizada, até mesmo pelo CRA que não ‘briga’ para que o mercado valorize esses profissionais”
“Cada vez mais o administrador é substituído por engenheiros”
“A pessoa pode ter formação em outras áreas e assumir o cargo de administrador. Um exemplo Eng. Agrônomo tem mais chance em assumir um cargo de gerência do que um administrador dependendo do ramo que a empresa atua”
“Que a profissão e profissionais sejam mais valorizados”
“Ser uma profissão mais reconhecida no mercado”

Fonte: elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que apesar da diversidade de habilitações que o profissional administrador deve possuir, os mesmos encontram dificuldades em concorrer e se inserirem no mercado. Podemos complementar a essa situação, a percepção dos profissionais sobre a necessidade de atualização dos cursos a parâmetros mais reais, atuais, tecnológicos, a necessidade de mais ‘mão na massa’ de praticar com ferramentas de gestão e informática muito exigidas pelas empresas. No geral, eles se dizem satisfeitos com a profissão, mas houve massivos apontamentos em relação à valorização do profissional e à falta de reconhecimento e de apoio dos órgãos e conselhos responsáveis.

Os objetivos deste trabalho foram atingidos. Houve bastante adesão aos questionamentos realizados, seguindo-se abaixo com as devidas observações:

- a) Compreender a percepção dos administradores sobre a formação acadêmica e preparação para o mercado de trabalho: os profissionais apontam a necessidade de maior adequação à realidade.
- b) Identificar as principais barreiras e dificuldades conforme para se inserirem no mercado de trabalho: os profissionais encontraram dificuldades de inserção no mercado, devido à falta de capacitação com uso de ferramentas gerenciais mais modernas.
- c) Reconhecer ações que foram utilizadas para transpor barreiras encontradas: os respondentes tiveram a iniciativa de buscar conhecimentos complementares à graduação.
- d) Compreender a empregabilidade do profissional administrador e em quais áreas mais atua: a maioria dos respondentes se encontra empregado e possui renda como administrador.
- e) Analisar quais aspectos da formação incorporou o processo de construção das carreiras: no geral, a graduação os preparou adequadamente para atuarem no mercado de trabalho, apesar de apontamentos com relação a maiores investimentos em novas capacitações.
- f) Inspirar reflexão sobre a formação do profissional administrador para melhor adequar sua atuação à realidade do mercado de trabalho: os respondentes compreendem a importância da profissão, percebem a necessidade de atualização com as tendências, e a necessidade dos cursos também se atualizarem;
- g) Observar se esses profissionais administradores estão realizados, se sentem valorizados e qual sua satisfação em relação à profissão a ao futuro da Administração: no geral, eles se sentem realizados, mas percebem e sentem falta de reconhecimento e valorização da profissão, tanto pelo mercado, quanto pelos órgãos competentes e reguladores.

As questões propostas e respostas obtidas responderam favoravelmente às dúvidas e aos objetivos desta pesquisa. Os resultados ofereceram uma visão de um possível cenário, sobre a inserção do administrador no mercado de trabalho. As informações apresentadas neste artigo poderão embasar novos trabalhos na área e contribuir para as universidades refletirem sobre seus planos pedagógicos e sobre o perfil do profissional que desejam formar. Além disso, o estudo aponta a necessidade de uma maior proximidade entre o profissional e seus órgãos de classe, o que poderia ser efetivado por meio da oferta, por esses órgãos, de eventos, palestras,

encontros e cursos de capacitação e desenvolvimento de competências. Para as universidades cabe um empenho ainda maior no sentido de reduzir o espaço entre a sala de aula e a realidade empresarial.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. **Quando sua empresa irá adotar a gestão 4.0?**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/quando-sua-empresa-ira-adotar-a-gestao-4-0>>. Acesso em: 06 abr. 2019.

ANSHEN, Melvin. **Coleção Harvard de Administração: A administração de ideias**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. 91 p.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **História da profissão**. Disponível em: <<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

DRUCKER, Peter F. **Coleção Harvard de Administração: O novo papel da Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 106 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GULLO, José. **Administração: Para Quem Estuda, Ensina e Pratica**. 2. ed. São Paulo: Editora Bom Dia, 2018. 150 p.

KATZ, Robert L. **Coleção Harvard de Administração: As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 106 p.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 365 p.

SEBRAE. **Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410vgnvcm2000003c74010arcrd>>. Acesso em: 06 abr. 2019.

VIEIRA, Leandro. **Seu futuro em administração: reflexões, dicas e conselhos para você se tornar um administrador fora de série**. [S.L.]: Elsevier, 2011. 155 p.

WOOD, Thomaz; FILHO, Vicente Picarelli. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a Era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 189 p.