



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCISCO ELIEL DA SILVA**

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA DOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO**

**SOUSA - PB  
2016**

**FRANCISCO ELIEL DA SILVA**

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA DOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial à obtenção de título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo.

FRANCISCO ELIEL DA SILVA

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA DOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO**

Monografia apresentada em 07 de Outubro de 2016, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de aprovada, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo.

Orientador

---

Prof. Me. Marcos Macri Oliveira

Examinador

---

Prof. Me. Flávio Lemenhe

Examinador

## AGRADECIMENTO

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus amados pais (Maria do Socorro e Luiz Eliomar), meus irmãos (Edson, Maria de Fátima e Luiz Eliesio) e meus dois preciosos avós (Maria Pocina e Dezuito Caria).

Agradeço de forma especial aos meus colegas de turma que sempre me ajudaram nos momentos difíceis, em especial aos meus amigos Erica, João Luiz, Rosimery, Josembergue, Lilian, Nadylane, Darlane, Iukênia, Gabriela e Hedjamarry, pela amizade e companheirismo dedicado a mim durante nossa formação juntos.

À meu professor orientador Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo, pelos seus ensinamentos que tornaram possível a conclusão deste trabalho, meu muito Obrigado.

À todos os professores do Curso de Administração da UFCG Campus Sousa, por todos os ensinamentos durante a longa caminhada acadêmica.

À Universidade Federal de Campina Grande, seus diretores, coordenadores, professores, técnicos administrativos e terceirizados o meu muito obrigado pela oportunidade e colaboração em minha vida profissional e pessoal.

Agradeço a meus colegas da Residência Universitária pelos momentos de amizade, companheirismo e risadas que me proporcionaram, além do convívio diário que me ajudou a aprender a conviver com as diferenças e crescer como ser humano. Em especial ao colega Anderson Diego que, apesar do pouco tempo de convivência com ele na residência, o mesmo tem se mostrado um amigo para todas as horas.

Enfim, a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, seja de forma direta ou indireta, fica registrado aqui, o meu muito obrigado!

## SONHO

Sonhe com aquilo que você quiser.

Vá para onde você queira ir.

Seja o que você quer ser, porque você possui apenas uma vida e nela só temos uma chance de fazer aquilo que queremos.

Tenha felicidade bastante para fazê-la doce.

Dificuldades para fazê-la forte.

Tristeza para fazê-la humana.

E esperança suficiente para fazê-la feliz.

As pessoas mais felizes não tem as melhores coisas. Elas sabem fazer o melhor das oportunidades que aparecem em seus caminhos.

A felicidade aparece para aqueles que choram. Para aqueles que se machucam.

Para aqueles que buscam e tentam sempre. E para aqueles que reconhecem a importância das pessoas que passaram por suas vidas.

O futuro mais brilhante é baseado num passado intensamente vivido.

Você só terá sucesso na vida quando perdoar os erros e as decepções do passado.

A vida é curta, mas as emoções que podemos deixar duram uma eternidade.

A vida não é de se brincar porque em pleno dia se morre.

(Clarise Lispector)

## RESUMO

O mercado de trabalho vem passando por constantes transformações que são ocasionadas por fatores econômicos, sociais, políticos e econômicos. Diante dessas mudanças aceleradas faz-se necessário planejar a carreira para se preparar para essas mudanças. O planejamento de carreira é uma ferramenta que permite estabelecer metas e objetivos, assim como traçar estratégias para que um indivíduo possa atingir seus objetivos. O presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos graduandos de administração sobre o planejamento de carreira. Para isso são abordadas questões referentes à escolha da carreira em Administração, expectativas profissionais e a utilização de métodos e técnicas de planejamento e desenvolvimento de carreira. Para atingir o objetivo proposto, adotou-se uma metodologia quantitativa em um estudo exploratório e descritivo, com a aplicação de questionário estruturado a 149 graduandos de todos os períodos do curso de Administração da UFCG campus de Sousa-PB. Os dados resultantes da pesquisa foram analisados com base no referencial teórico levantado sobre carreira em Administração, gestão da carreira e planejamento e desenvolvimento de carreira. Por meio dessa análise, observou-se que os estudantes consideram importante planejar sua carreira, e mais ainda ter autoconhecimento para gerenciá-la. Além disso, constatou-se que os graduandos costumam alinhar seus interesses pessoais e profissionais de forma a ter qualidade de vida na atividade que irão exercer. Os graduandos não consideram que suas expectativas profissionais tenham sido construídas por meio do curso de Administração. A respeito das ações que os graduandos pretendem realizar após o curso, as principais são: prestar um concurso público, fazer um mestrado ou fazer uma especialização. Quanto às prioridades para seu projeto profissional, os respondentes pretendem ter qualidade de vida, satisfação pessoal, realização profissional e conciliar vida profissional e pessoal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento de carreira. Carreira em Administração. Gestão da carreira.

## ABSTRACT

The job market comes passing by constant transformations that are caused by economic factors, social, economic and political. Given these accelerated changes it is necessary to plan your career to prepare for these changes. The career planning is a tool that allows you to set goals and objectives, as well as outlining strategies for which an individual can achieve their goals. This study aims to analyze the students' perception of Administration about career planning. For this are addressed issues related to career choice in business administration, professional expectations and use of methods and techniques for planning and career development. To achieve the proposed objective, quantitative methodology was adopted in an exploratory and descriptive study, with the application of structured questionnaire to 149 (one hundred and forty nine) students from all periods in the course of administration of the UFCG campus de Sousa-PB. The data resulting from the survey were analyzed on the basis of the theoretical framework raised about career in business administration, career management and career planning and development. Through this analysis, it was found that students consider important to plan your career, and more still have self-knowledge to manage it. In addition, it was found that the undergraduates tend to align their personal and professional interests in order to have quality of life in the activity that will engage. The students do not consider their professional expectations have been built through the course of administration. Regarding the actions that the students intend to perform after the course, the main ones are: to provide an open, do a master's degree or specialization. As the priorities for its professional design, respondents want to have quality of life, personal satisfaction, professional achievement and reconcile professional and personal life.

**KEYWORDS:** Career plan. Career in business administration. Career management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os Modelos de Carreira .....	32
Quadro 2 - Descrição dos Tipos de Carreira.....	34
Quadro 3 - Modelos Emergentes de Carreira.....	35

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cidade onde Reside Atualmente.....	58
Tabela 2 - Primeira Opção de Graduação.....	62
Tabela 3 - Fatores Motivadores para Escolha da Carreira.....	65
Tabela 4 - Resultado de Afirmções Sobre Carreira .....	67
Tabela 5 - Trajetória Profissional.....	68
Tabela 6 - Estimulo por Parte dos Professores .....	69
Tabela 7 - Experiências Profissionais.....	69
Tabela 8 - Desnecessário Planejar a Carreira .....	70
Tabela 9 - Oportunidades que Definem a Carreira .....	70
Tabela 10 - Conhecimento Sobre Planejamento de Carreira .....	71
Tabela 11 - Decisões de Carreira .....	71
Tabela 12 - Utilização de Métodos de Autoconhecimento.....	72
Tabela 13 - Autoconhecimento Como Fator Necessário.....	73
Tabela 14 - Recursos da Universidade Para Orientação de Carreira.....	74
Tabela 15 - Interesses Pessoais Alinhados aos Planos Profissionais.....	74
Tabela 16 - Liberdade na Carreira.....	75
Tabela 17 - Segurança e Instabilidade na Carreira .....	75
Tabela 18 - Busca de Ideias Para Iniciar Negócio Próprio.....	76
Tabela 19 - Status no Cargo .....	77
Tabela 20 - Emprego de Habilidades e Talentos Especiais .....	77
Tabela 21 - Resultados das Afirmções Sobre Expectativas de Carreira.....	78
Tabela 22 - Metas e Plano Profissional.....	79
Tabela 23 - Construção das Expectativas Profissionais .....	79
Tabela 24 - Frequências das Afirmativas com Maiores Médias (3 a 7) .....	80
Tabela 25 - Realização e Ganho Financeiro (afirmativas 8 e 9).....	81
Tabela 26 - Expectativas Quanto a Emprego (afirmativas 10, 11 e 12) .....	82
Tabela 27 - Que Ações Pretende Realizar Após a Conclusão da Graduação?.....	83
Tabela 28 - Prioridades do Projeto Profissional .....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Período que está Cursando Atualmente .....	55
Gráfico 2 - Sexo .....	56
Gráfico 3 - Idade.....	56
Gráfico 4 - Estado Civil.....	57
Gráfico 5 - Renda Mensal Bruta Familiar .....	57
Gráfico 6 - Trabalho Durante a Graduação .....	59
Gráfico 7 - Relação Cargo X Administração.....	59
Gráfico 8 - Vínculo com a Organização .....	61
Gráfico 9 - Conhecimento de Administração Antes do Ingresso no Curso .....	63
Gráfico 10 - Realização de Pesquisa para Definição da Profissão.....	63
Gráfico 11 - Atividades de Carreira na Escola.....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 CARREIRA EM ADMINISTRAÇÃO .....	17
2.1.1 A Escolha Profissional em Administração .....	19
2.1.2 Mercado de Trabalho para o Administrador.....	22
2.1.3 Autoconhecimento.....	25
2.1.4 Empregabilidade.....	27
2.2 GESTÃO DA CARREIRA .....	29
2.2.1 Modelos e Tipos de Carreira .....	32
2.2.2 Âncoras de Carreira.....	38
2.2.3 Autogerenciamento Estratégico de Carreira.....	40
2.3 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	43
2.3.1 Orientação Profissional .....	45
2.3.2 Plano de Carreira.....	48
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>52</b>
3.1 Tipo de Pesquisa .....	52
3.2 Universo e Amostra .....	52
3.3 Instrumento de Coleta de Dados .....	53
3.4 Tratamento dos Dados .....	54
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
4.1 Caracterização dos Respondentes.....	55
4.2 Informações Sobre a Ocupação Atual.....	58
4.3 Escolha da Carreira em Administração.....	61
4.4 Compreensões Sobre a Carreira.....	66
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A escolha da carreira é uma dúvida que, inevitavelmente, surge em um dado momento na vida das pessoas. Milhares de jovens brasileiros todos os anos se deparam com a incerteza do que pretendem realizar em sua vida profissional. Para definir a melhor escolha de carreira o profissional deve levar em consideração os diversos fatores que influenciam sua decisão, inclusive os pessoais. Certamente, todos desejam ter uma carreira que proporcione sucesso na vida profissional e pessoal, sem dúvidas estes dois conceitos estão relacionados, principalmente, com o avanço das comunicações proporcionado pelas tecnologias, fazendo com que os valores profissionais tomem cada vez mais espaço na vida pessoal.

De acordo com Silva (2012), a noção de carreira é uma ideia historicamente recente, que surge no decorrer do século XIX na sociedade industrial capitalista liberal, marcado pelo ideal de igualdade, liberdade de êxito individual e desenvolvimento econômico social, onde a lei da oferta e da demanda evidenciava que ter uma carreira era possível para qualquer pessoa.

Tolfo (2002) aponta que as decisões relativas à carreira são complexas, já que, tais decisões levam em consideração diversos fatores, como: o ambiente no qual estamos inseridos (espaço e tempo), as características psicológicas, as opções ideológicas, os relacionamentos familiares, as condições afetivas e materiais e os compromissos sociais e econômicos. Desse modo, o fator que define a escolha poderá definir também as expectativas que a pessoa terá em relação a sua carreira profissional.

A carreira é uma sequência de posições e atividades profissionais desenvolvidas por uma pessoa em uma ou mais organizações de forma estruturada e organizada no tempo e espaço (HALL, 1976, *apud* BLESSMANN, 2012). Essa carreira abrange uma série de fases e a ocorrência de acontecimentos que promovem transformações que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Segundo Blessmann (2012), o nosso país apresenta-se em um cenário de mudanças sociais, políticas e econômicas. Isso tem afetado o mercado e a forma de administrar os negócios e, conseqüentemente, o mundo do trabalho. Tais mudanças podem ser percebidas pelas formas flexíveis de trabalho, redução dos níveis hierárquicos e cargos gerenciais, estruturas horizontais, equipes multifuncionais e diversas outras mudanças que acontecem a cada dia.

Destarte, as mudanças aceleradas no mercado de trabalho nos últimos anos, são conseqüências das transformações provocadas por diversos fatores econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, como: inserção das novas tecnologias, intensa competição

internacional, aumento da produtividade, a busca pela melhoria na produção e na qualidade dos serviços, tendências do mercado consumidor, política internacional, inflação e etc. Todas essas mudanças no mercado fazem com que o indivíduo tenha que, continuamente, repensar sua carreira para se adaptar as mudanças (HUGRIA, PRADO E PRESTES, 2009).

Nesse contexto, percebe-se que a gestão de carreira ganha importância devido às transformações ocorridas na sociedade e nos processos de trabalho. Essas transformações ocorrem em decorrência dos acontecimentos nos cenários econômicos, político, social e tecnológico, bem como do próprio crescimento da complexidade organizacional das empresas (SILVA, 2012).

Diante disso, o plano de carreira vem sendo uma importante ferramenta utilizada por muitas empresas para o desenvolvimento de seus colaboradores. Esta estratégia permite que tanto a organização quanto seus colaboradores possam ter uma visão de curto, médio e longo prazo em relação às possibilidades de crescimento e desenvolvimento de ambos. Um plano de carreira pode influenciar, diretamente, na motivação e redução da rotatividade da equipe, conseqüentemente, aumentando a produtividade e a retenção de talentos na empresa (TELMO, 2015).

Por outro lado, Dutra (2010), coloca que, hoje, o planejamento de carreira é visto por meio de uma nova perspectiva, onde o tradicional planejamento de carreira, em que as empresas eram encarregadas de definir o desenvolvimento das carreiras de seus funcionários, está cedendo lugar para o autogerenciamento da carreira, onde cada pessoa é responsável pela administração de sua própria carreira profissional e saber como adaptá-la continuamente às mudanças e exigências do mercado.

Nessa perspectiva, o planejamento de carreira deixa de ser uma responsabilidade apenas das empresas e passa a ser, também, de cada indivíduo. Dessa forma, o profissional deve gerir sua própria carreira, sempre levando em consideração as exigências e transformações do mercado, que estão ocorrendo cada vez mais rápidas. Para tanto, faz-se necessário que cada pessoa busque o autoconhecimento para identificar seus pontos fortes e fracos (aqueles que precisam ser melhorados). Isso permitirá que o profissional aproveite as oportunidades que surgirão, como também neutralize as ameaças que, possivelmente, venham a surgir.

Blessmann (2012), ainda acrescenta que a perspectiva de desenvolvimento de carreira engloba a necessidade de relacionar autodesenvolvimento, desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal e familiar. O planejamento de carreira tem início quando o profissional considera seus valores, necessidades e habilidades. Assim, entende-se que carreira é algo a ser desenvolvido, um caminho a ser trilhado, onde o profissional tem um papel ativo

ao longo do processo.

Chiavenato (2010a), afirma que “o planejamento está sendo substituído pelas oportunidades que surgem rapidamente dentro da organização. Algumas empresas estão compondo e recompondo continuamente suas equipes de projetos através do conceito de competências”.

Dessa forma, a carreira antes baseada em cargos vem sendo substituída pela carreira baseada em competências, onde as oportunidades surgem para aquelas pessoas que possuem competências suficientes para assumir cargos mais complexos envolvendo outras especificidades.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

A escolha da carreira está ligada a diversos fatores externos que influenciam, diretamente, na escolha do indivíduo e a escolha, por sua vez, gera uma série de expectativas. Assim, o plano de carreira encontra-se relacionado com os objetivos e pretensões profissionais do indivíduo, constituídos a partir de suas escolhas e expectativas.

O plano de carreira é uma ferramenta que permite estabelecer metas e objetivos e, ao mesmo tempo, traçar estratégias que permitam alcançar os resultados esperados em um período preestabelecido. Dessa forma, surge a necessidade de analisar, entre os graduandos de administração, a seguinte questão: **qual a percepção que os graduandos de administração da UFCG campus de Sousa-PB têm sobre planejamento de carreira?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

- Investigar a percepção dos graduandos de administração sobre o planejamento de carreira.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar os graduandos de administração;
- Apontar os fatores que influenciaram os graduandos na escolha da carreira em administração;
- Identificar as pretensões e expectativas que os graduandos têm com relação à carreira

profissional;

- Verificar as ações que os graduandos planejam realizar após o término da graduação com relação ao seu desenvolvimento profissional e
- Evidenciar como o planejamento de carreira auxilia no desenvolvimento profissional e pessoal.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas a gestão de carreira tornou-se um assunto de grande importância nas organizações devido às modificações em sua percepção. Essas transformações são decorrentes de mudanças ocorridas na sociedade e nos processos de trabalho, vindo a impactar na subjetividade dos funcionários, que passam a ser responsáveis pela gestão de suas carreiras em conformação com os parâmetros exigidos pelas organizações (SILVA, 2012).

De acordo com Pereira (2013), a insatisfação no trabalho está relacionada à falta de planejamento de carreira individual, resultando em profissionais com baixo senso de autoeficácia e experiências profissionais fracassadas. Refletir a respeito dos rumos da própria carreira e estabelecer metas e projetos profissionais parece vir ao encontro das atuais demandas do mercado de trabalho, caracterizando-se também como uma ferramenta que promove o fortalecimento da autoestima e da autoconfiança.

Portanto, alguns estudos dos quais tratam da temática desse trabalho, a exemplo da pesquisa de Sala (2011), que buscou investigar a administração de carreiras e as expectativas profissionais, concluindo que o ambiente externo da empresa é um fator que determina a gestão de carreira.

Tavares *et al.* (2010), por sua vez, buscaram abordar acerca das percepções dos alunos frente à sua formação, expondo diversos pontos na sua conclusão, principalmente, a essencialidade de se ter uma visão do mercado, das suas preferências, na escolha do curso e da instituição para que tenham maior chance de sucesso profissional.

A evidenciação e conscientização dos profissionais para a importância de gerir a própria carreira foi objeto de estudo de Peres (2011), que mostrou a relação dinâmica entre os profissionais e as organizações, concluindo que, dada a evolução do conceito de carreira, a responsabilidade passa a ser do próprio funcionário, o que demanda por sua vez maiores responsabilidades sobre o futuro profissional.

A proposta de Brunes e Dias (2013), ao estudarem o desenvolvimento profissional e a progressão de carreira em uma instituição no município de Goiânia, Estado de Goiás, buscaram

identificar oportunidades no que tange a importância do desenvolvimento profissional para progressão da carreira, na qual demonstrou que esse desenvolvimento acontece em toda a carreira do profissional, no entanto, é um processo contínuo e sistemático de aprendizagem, enfatizando também que a contribuição nas instituições de ensino se faz necessário para o desenvolvimento de habilidades, atitudes, conhecimentos, etc.

Por fim, Ferreira e Dutra (2013), almejavam analisar em profundidade a relação existente entre a visão de carreira de uma executiva de uma organização frente às mudanças significativas no modelo de negócios na empresa em que atua, revelando que o contexto no qual a pessoa está inserida influencia as próprias decisões e escolhas, mesmo que de forma inconsciente.

Desse modo, haja vista a lacuna que há no meio científico, qual seja a falta de trabalhos sobre planejamento de carreira que abordem graduandos do curso de administração, levando em consideração o contexto do município de Sousa-PB, objeto desse estudo, esta pesquisa abre a discussão sobre como esse planejamento pode contribuir com o alcance das expectativas profissionais e visa cooperar com a expansão da temática na comunidade, principalmente, a científica, uma vez que estabelecer os rumos da própria carreira é fundamental para a satisfação profissional e pessoal, pois, este processo promove um aumento da autoestima e da autoconfiança, melhorando os resultados.

Porquanto, a relevância acadêmica desse estudo pauta-se em fundamentar a importância de uma carreira profissional planejada, visando obter resultados com este trabalho que contribuirá para os próprios graduandos, na medida em que refletirá a respeito do planejamento de carreira como ferramenta de desenvolvimento profissional, assim como também, para a própria Universidade e seus professores que terão um estudo que permitirá um aprofundamento sobre assuntos relacionados ao seu público, contribuindo, para o ensino como um todo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura do referencial teórico do presente trabalho foi definida em três partes. Objetivando a melhor compreensão da temática deste trabalho, foram tratados conceitos e teorias de vários autores que abordam o assunto, de forma a embasar o objeto de pesquisa proposto. Inicialmente, faz-se um levantamento a respeito da carreira em administração, desde a escolha da carreira até os aspectos relacionados à empregabilidade no mercado, na primeira parte, também foi abordada a questão do mercado de trabalho para o administrador e a importância do autoconhecimento para o desenvolvimento profissional.

Em seguida, na segunda parte, apresentam-se definições tradicionais e contemporâneas de gestão da carreira; modelos e tipos de carreiras, com base nas autoridades que tratam da temática; o conceito de âncoras de carreira e a importância do autogerenciamento estratégico da carreira como forma de definir os rumos que deseja para o futuro profissional.

Por fim, na terceira parte, são expostos conceitos e reflexões sobre planejamento e desenvolvimento de carreira; a orientação profissional como uma forma de obter auxílio para uma escolha correta da carreira ou mesmo para alavancar a carreira e ainda tratou-se do plano de carreira, que pode ser considerada uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da carreira de qualquer profissional.

### 2.1 CARREIRA EM ADMINISTRAÇÃO

Nos últimos anos, ocorreram profundas transformações nas profissões, algumas deixaram de existir, sendo que as que permanecem até hoje são aquelas que são ligadas a interação com clientes. A partir desse novo cenário, as empresas estão buscando por profissionais que tenham competências para ocupar os cargos ofertados (SALA, 2011).

“O sucesso de uma equipe depende da existência de pessoas que não sejam apenas dotadas de poder para fazer mudanças e aperfeiçoamentos em processos, mas também tenham competências necessárias para fazer tal coisa inserida no contexto da organização” (BORBA *et al.*, 2009, p. 2).

O mercado procura por profissionais que tenham conhecimento, habilidades e, principalmente, atitude para criar e efetivar as mudanças de que a organização necessita para se manter no mercado e crescer. O conhecimento reside, essencialmente, na mente das pessoas, por isso, desenvolver pessoas é uma das principais estratégias para gerar vantagem competitiva.

Hugria, Prado e Prestes (2009, p.3), apresentam as exigências do novo profissional de administração.

Do novo profissional espera-se que exerça suas funções, conheça a natureza humana e saiba conduzir as pessoas, que não apenas tome decisões e sim que transforme suas ações em oportunidades, que vise não somente o crescimento individual, mas que, interligue os setores da empresa de maneira que ela funcione como um todo e que seus esforços estejam voltados para atingir o mesmo objetivo, o sucesso. O maior desafio desse novo administrador é ser um eterno aprendiz e levar o seu aprendizado para o ambiente das organizações.

Diante de tantas mudanças que vem acontecendo, o mercado necessita de um profissional atualizado que tenha a capacidade de trabalhar, principalmente, com pessoas e que além de tomador de decisões, ele precisa ser um visionário capaz de enxergar oportunidades, sempre objetivando o crescimento e o sucesso da empresa como um todo, seu maior desafio é estar aberto ao aprendizado contínuo e compartilhar o mesmo em todos os ambientes da organização.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes, seja com relação ao produto ou mesmo ao atendimento, conseqüentemente, o mercado tem se tornado mais exigente com relação à contratação de novos colaboradores. As empresas buscam profissionais dinâmicos e comprometidos com os objetivos da organização e, principalmente, que tenham facilidade em trabalhar em equipe e liderar pessoas. Nesse sentido, o profissional de administração se destaca no mercado devido ao conjunto de competências que ele possui.

Silva, Santana e Neto (2009), evidenciam a importância do administrador para a sustentação e o crescimento de uma empresa. Os autores apresentam as exigências para o exercício da função, que são: raciocínio rápido e inovação nas decisões, suas estratégias traçadas determinam o planejamento futuro da organização, liderança, objetividade e versatilidade caracterizam esses profissionais.

Campos e Rosa (2007, p.7) complementam considerando que “o avanço na carreira de administrador não depende somente da competência técnica, depende também de um capital de relações sociais que se acumula em função da origem socioeconômica das pessoas”.

Ainda de acordo com as autoras, a carreira em administração exige uma série de competências para o exercício da profissão, além das habilidades técnicas, humanas e conceituais, a proporcionalidade dessas habilidades vai depender do nível hierárquico que o profissional ocupa, fazendo-se necessário que ele tenha também uma boa relação social, como as autoras colocam um capital de relações sociais que depende em grande parte da origem socioeconômica das pessoas.

“A administração se refere à combinação e aplicação de recursos organizacionais, humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional” (CHIAVENATO, 2010a, p. 5).

A atividade do administrador é guiar e convergir às organizações rumo ao alcance de objetivos. Toda organização existe com um propósito ou objetivo e o administrador torna-se responsável por gerir e aplicar os recursos organizacionais para que a mesma possa atingir seus objetivos. O administrador sozinho não consegue alcançar os objetivos, por isso ele utiliza a organização e as pessoas que nela trabalham como meios para alcançar seus resultados. “Para tanto, planeja, organiza, dirige pessoas e controla recursos materiais, financeiros, informação e tecnologia visando ao alcance de determinados objetivos” (CHIAVENATO, 2010a, p. 4).

### 2.1.1 A Escolha Profissional em Administração

No decorrer da vida de um indivíduo ele se depara com diversas situações, em que é necessário fazer uma escolha dentre várias opções. A escolha da carreira profissional é sem dúvidas uma das mais difíceis, pois esta decisão será a que definirá o futuro do indivíduo, e os resultados dessa decisão poderá gerar consequências, positivas ou negativas, que irão repercutir durante toda a vida do mesmo.

Martins (2010, p. 64) considera que “a tomada de decisão é uma constante em todo o processo de gestão de carreira. Em diferentes momentos de sua vida profissional, o indivíduo se vê diante de um conjunto de opções que afetam o binômio, carreira e vida”.

Metzner e Ostrovski (2013) coloca a escolha profissional como um desafio anterior ao ingresso na universidade, em que o indivíduo, influenciado por fatores familiares e sociais, se vê obrigado a definir sua escolha profissional. Esta escolha da formação sofre grande impacto pela realidade econômica e política da época, assim como também pelas expectativas profissionais e pela inserção na prática profissional.

Martins (2010) considera a influência do ambiente externo, estratificando em três diferentes níveis: família, sociedade e cultura, essa influência acontece da seguinte forma:

- **Família** – a influência na escolha inicial pode ser direta ou indireta, a primeira acontece pela exteriorização de opiniões e conceitos sobre as carreiras, a segunda se dá pela tradição familiar que, conseqüentemente, resulta em uma maior exposição do jovem a um determinado conjunto de estímulos ocupacionais. A influência pode ser tanto motivadora quanto impeditiva.
- **Sociedade** – as escolhas de um indivíduo podem ser fortemente condicionadas pelas

características do lugar onde se vive, ou seja, algumas profissões existem em determinados lugares e em outros não, o fator climático é um dos que pode definir a existência ou não de determinada profissão. Outra importante condicionante é a conjuntura socioeconômica, por exemplo: como resultado das expectativas de crescimento da atividade turística no Brasil, a procura pela Graduação em Turismo tem registrado aumento, na atualidade. Também dentro das influências sociais se encontram as interferências diretas, do grupo ou classe social, que define se a ocupação possui ou não prestígio.

- **Cultura** – algumas categorias culturais estão muitas vezes, tão internalizadas que acabam se tornando inquestionáveis, sendo tomados como verdadeiros a priori. Dentro de um contexto coletivo o indivíduo acaba que, nunca, ou quase nunca, tendo consciência do estilo de pensamento predominante que exerce uma força absolutamente compulsiva sobre seu pensamento.

Mognhon, Mognhon e Mulbheier (2014, p.5) afirmam que, “a escolha profissional é um momento decisivo na vida de todos, e deve ser feita baseada não apenas em influências externas, mas em aptidões e interesses individuais para realização plena das funções atribuídas à profissão”.

Sem dúvidas é importante avaliar todas as variáveis externas antes de tomar a decisão de qual carreira seguir, porém, mais importante que as influências externas são as aptidões e interesses individuais, pois o profissional só conseguirá ter sucesso em sua carreira se ele gostar das funções atribuídas à profissão que ele escolheu.

Parte-se sempre do princípio que uma escolha bem feita, de forma consciente e responsável minimizará impactos negativos no futuro. Especialmente os adolescentes merecem uma atenção especial na orientação profissional, pois estão inseridos em um turbilhão de emoções, sendo constantemente influenciados pelos grupos, pais, mídia, e por vezes, acabam esquecendo de que quem precisa tomar a decisão é ninguém menos que eles próprios (MOGNHON; MOGNHON; MULBHEIER, 2014, p. 3).

Ao escolher sua carreira o indivíduo também está definindo seu estilo de vida, por isso, muitas vezes, é necessário abandonar algumas expectativas familiares. Portanto, a escolha da carreira deve ser feita pelo próprio indivíduo. Neste ponto, o indivíduo está assumindo um papel ativo de transformação pessoal e ao mesmo tempo ganhando independência. Entretanto, a atuação da família é extremamente importante, desde que essa atue de forma construtiva, dando espaço para que o sujeito assuma suas responsabilidades com si mesmo.

Hofmeister (2009), afirma que a escolha da carreira está agrupada em duas categorias: compatibilidade e processo de escolha. A categoria da compatibilidade, as pessoas estão

preocupadas em escolher as funções e cargos que atendam às suas necessidades e interesses individuais. No processo de escolha a opção da carreira passa por três estágios da vida de uma pessoa:

- **Estágio da fantasia** – considerado o período da infância que vai até os 11 anos;
- **Estágio das escolhas tentativas** – baseado em interesses, capacidades e valores;
- **Estágio das escolhas realistas** – fundamentado no exploratório (opções de carreira), na cristalização (opções com visão) e especialização (escolha da carreira em particular).

Já Martins (2010) apresenta as duas grandes modalidades de escolha de carreira que foram divididas em duas grandes categorias, que estão estruturadas de acordo com o modelo EPIA (modelo elaborado a partir de pesquisas de diversos autores como Reardon (1999), Greenhaus (1999), Hall (1996) e Schein (1996). O modelo foi inspirado no ciclo PDCA (Plan, Do, Check and Action - Planejar, Fazer, Checar e Agir - da Qualidade Total), são elas:

- **Escolhas fundamentais, ou metaescolhas** – apresentam-se como decisões que afetam de maneira mais abrangente a carreira e vida, provocando alterações significativas em seu curso. Está categoria abrange duas outras: a escolha inicial e a redefinição de carreira.
- **Escolhas operacionais** – estão relacionadas às decisões de menos impacto na carreira e que auxilia no direcionamento desejado pelo profissional. Dentre essas escolhas estão à definição de metas e habilidades a desenvolver, seleção de emprego, cargo ou função, etc.

As escolhas fundamentais são definidas como:

- **Escolha inicial de carreira** – está relacionada à primeira escolha profissional, no caso de profissionais de nível superior refere-se à escolha da graduação. Enquanto, que para os demais, trata-se da primeira decisão ocupacional, que pode ser prestador de serviços autônomo ou se tornar empreendedor.
- **Redefinição de carreira** – é caracterizada como uma escolha posterior que altera, significativamente, a ocupação ou trajetória da carreira. A redefinição pode ser precoce, com a mudança da formação universitária, ou pode acontecer em outro ponto da carreira (como, por exemplo, um engenheiro que curse pós-graduação em administração e se torne um empreendedor industrial).

As escolhas na era do conhecimento, cada vez mais se baseiam em referenciais próprios e buscam o equilíbrio entre, carreira e vida. O enfoque deixa de ser a busca de uma “carreira lá fora”, para se tornar o desenvolvimento de uma “carreira que sou eu” (MARTINS, 2010). Nessa

perspectiva, o sujeito se torna um ser ativo na tomada de decisão da carreira, se baseando em referenciais próprios para a escolha de uma carreira que atenda suas necessidades pessoais e profissionais, ou seja, encontre o equilíbrio entre carreira e vida.

### **2.1.2 Mercado de Trabalho para o Administrador**

O mercado de trabalho vem passando por constantes transformações, ocasionadas, principalmente, pela globalização e pela era da informação que trazem consigo um processo de grandes mudanças na economia, na sociedade e nos processos de trabalho, obrigando as empresas a adaptar-se a novos cenários que surgem a cada dia e, que definem se a empresa continua ou não competindo no mercado. Desse modo, as empresas buscam profissionais que possam atender a essas novas exigências de mercado e que tragam resultados à empresa.

Nesse sentido Dutra (2010, p. 211), evidencia alguns fatores que têm impactado na forma como o trabalho é realizado nas organizações.

A competitividade global e as mudanças na tecnologia da informação e na comunicação têm impactado cada dia mais a forma como o trabalho é realizado nas mais diversas organizações. Esses elementos, somados às mudanças nas estruturas organizacionais e às demandas cada vez mais elevadas e variadas dos consumidores, contribuíram para um aumento da flexibilidade no mercado de trabalho e para uma nova postura dos profissionais frente ao contexto de incertezas que surge em resposta a essas mudanças.

Destarte, frente a todas as transformações que o mercado vem passando, devido à competitividade global e os avanços na tecnologia da informação, somado a novas estruturas organizacionais e o aumento da demanda por parte dos consumidores, contribuem para que o mercado de trabalho se torne mais flexível e ao mesmo tempo exija uma nova postura por parte dos profissionais que precisam lidar, diariamente, com incertezas e constantes mudanças, tanto no ambiente interno quanto externo da empresa.

Hugria, Prado e Prestes (2009) aponta que, atualmente, com o mundo em constante desenvolvimento e levando em consideração os diversos cenários que se apresentam é imprescindível aos profissionais se prepararem para o mercado de trabalho, de forma adequada, e por isso é muito importante criar perspectivas e ser prospectivo para construir cenários e estar preparado para o futuro.

No mesmo sentido Aprígio (2013), coloca que o mercado de trabalho, está cada vez mais competitivo e, necessita de profissionais com habilidades e competências renovadas.

Desse modo, as empresas buscam um perfil profissional pautado na competência e no desenvolvimento de habilidades, que sejam atualizados e conscientes de sua realidade.

Aprígio (2013, p. 6) acrescenta falando que, “a constante busca por profissionais qualificados é uma realidade atual e cabe ao profissional, de qualquer área, estar preparado e consciente de sua atuação, caso contrário, estará automaticamente fora das exigências do mercado de trabalho”.

Diante das mudanças no mercado e em suas estruturas as empresas devem não apenas se adaptar a tais mudanças como também buscar inovar frente aos diversos cenários que se apresentam, de forma a garantir seu espaço no mercado. Para inovar, é imprescindível que as organizações possuam colaboradores preparados para administrar em panoramas diversos, onde eles terão que trabalhar com incertezas, instabilidade e complexidade. Por outro lado, os profissionais devem se preparar, em termos de qualificação e competências, para atender as necessidades demandas pelas organizações.

Hugria, Prado e Prestes (2009), complementam afirmando que com a globalização e os avanços tecnológicos as organizações se tornaram muito mais complexas e, diante desse contexto que se apresenta surge à necessidade de um novo profissional para administrar perante a incerteza, a instabilidade e a complexidade em que as organizações se transformaram.

Perante, os novos cenários, nos quais as empresas se encontram inseridas espera-se do novo profissional que ele exerça suas várias funções, entre elas: conhecer a natureza humana e saber como administrar os recursos humanos da empresa, tomar decisões e transformar suas ações em oportunidades, interligar os vários setores da empresa de forma a funcionar como um todo e que seus esforços sejam voltados para atingir os mesmos objetivos. O maior desafio do novo administrador é, portanto, ser um eterno aprendiz, estar continuamente aprendendo, inclusive aprender como aprender, e compartilhar seu aprendizado em todo o ambiente das organizações.

Silva, Santana e Neto (2009, p.3), enfatiza a crescente valorização do administrador, frente às exigências do mercado por profissionais que amenizem problemas financeiros.

O mercado se torna mais exigente e esta a procura de profissionais que consigam amenizar eventuais problemas financeiros e suas ações devem refletir consciência da conjuntura macroeconômica, com projetos menos onerosos. Com isso há uma crescente valorização do administrador cujo seu perfil é amplo e vem sendo alterado a cada momento [...].

Dentre as várias competências de um administrador, uma das mais valorizadas é sua capacidade de resolver e amenizar problemas. Este profissional é capaz de alcançar resultados

por meio das organizações e, principalmente, das pessoas que nela atuam. Como afirma Chiavenato (2010a), “o Administrador dá direção e rumo às organizações, proporciona liderança às pessoas e decide como os recursos organizacionais devem ser arrançados e aplicados para o alcance dos objetivos da organização”.

A Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador, realizada em 2011, pelo Conselho Federal de Administração (CFA), apresenta que, “a atuação do Administrador, em todas as áreas das organizações e em todos os setores da economia, repercute de forma decisiva e contribui para a consolidação de sua imagem”. A pesquisa demonstra que a contratação de Administradores vem sendo priorizada pelo mercado de trabalho, devido à percepção dos empresários sobre os conhecimentos, competências, habilidades e atitudes que diferencia esse profissional dos demais.

Na mesma pesquisa, fica evidente que as empresas estão buscando por profissionais que tenham uma visão voltada para o segmento de seus negócios, que conheçam todas as áreas da organização que tenham capacidade de exercer liderança, trabalhar e desenvolver o clima motivacional das equipes.

A pesquisa ainda mostra que, o administrador é um profissional capaz de trazer diferencial para as organizações em que atua, pois o mesmo possui uma visão ampla de todas as áreas da organização, capaz de liderar, formar e motivar pessoas e equipes, enfrentar problemas e buscar soluções, ocupar cargos de gerência e atuar na gestão estratégica das mais diversas organizações.

O mundo, atualmente, é caracterizado por constantes mudanças, por isso é de extrema importância que o profissional mantenha-se atualizado em sua área de atuação. O sucesso profissional depende, principalmente, de quanto o profissional está preparado para as mudanças que ocorrem no mercado e em sua profissão. Sousa (2011) considera que a atualização ou reciclagem é parte essencial do crescimento profissional, e é algo que deve ser constante para a permanência do profissional no mercado.

Campos e Rosa (2007) destacam que, no meio acadêmico e empresarial se reconhece que, devido às mudanças constantes faz-se necessário adquirir novos conhecimentos e habilidades para acompanhar as tendências de mercado. As empresas que conseguem manter-se no mercado são capazes de se preparar para atender as futuras necessidades de seus clientes. As autoras também colocam que, a escolha do profissional de Administração está relacionada a aspectos sociais, econômicos e culturais diferentes, portanto, cada país, região ou estado pode exigir um Administrador com características diferentes. Tais características são definidas de acordo com o tipo de atividade, a cultura da população, as tendências de expansão dos

mercados, o grau de desenvolvimento tecnológico, e muitos outros fatores que estão presentes em uma determinada localidade.

A pesquisa realizada pelo CFA (2011) apresenta um panorama para os próximos cinco anos, das opções de contratação mais destacadas pelos empresários/empregadores. A consultoria empresarial aparece como a principal indicação para contratação, provavelmente, influenciado pelo auto número de empresas de micro e pequeno porte que buscam esse tipo de serviço.

Em seguida aparece o setor de serviço que deverá absorver significativo número de Administradores, principalmente, nas seguintes áreas: hotelaria e turismo, lazer e entretenimento, saúde e instituições financeiras. A Administração pública, direta e indireta, por sua vez, aparece como a área que necessitará de Administradores para compor seus quadros. Por fim, o setor industrial aparece como forte indicação para a absorção de Administradores nos próximos cinco anos.

Diante de um mercado de trabalho cada vez mais exigente, a busca por novas qualificações torna-se essencial, para que o profissional ganhe destaque frente a centenas de outros, no competitivo mercado de trabalho. Além disso, é uma exigência das empresas que o profissional tenha competência para administrar frente às infinitas adversidades que surgem, diariamente, tanto no ambiente de trabalho como fora dele.

### **2.1.3 Autoconhecimento**

O autoconhecimento se caracteriza como um processo de tomar consciência do desconhecimento de si mesmo. Assim, configura-se como uma das mais poderosas habilidades que o ser humano pode desenvolver para si.

De acordo com Dellcorso (2013), o autoconhecimento surge por meio do desenvolvimento da autoconsciência, ou seja, da capacidade do ser humano de reconhecer suas emoções e o quanto elas implicam em si e nos outros. A autoconsciência, por sua vez, não está relacionada com o que aconteceu no passado ou, o que vai acontecer no futuro e sim com o que, realmente, é importante, o presente.

Oswaldo (2013) corrobora afirmando que o autoconhecimento exige a compreensão e o conhecimento das emoções, por parte do ser humano, dessa forma ele poderá compreender a si mesmo e ter a percepção de suas ações diante de si, do outro, da vida e da carreira.

Bayer (2013) coloca que o autoconhecimento é uma das mais poderosas habilidades que o ser humano pode desenvolver durante sua vida, seja pessoal ou profissional. O

autoconhecimento está relacionado ao contato com as próprias qualidades, habilidades, potencialidades e pontos de desenvolvimento.

Desde a antiguidade clássica, o “conhece-te a ti mesmo” é apresentado como um dos fundamentos para a sabedoria humana. Da inscrição no templo de Delfos e exortações de Sócrates até a moderna psicologia, o autoconhecimento é qualificado em sua importância para a realização da condição humana em sua plenitude possível (MARTINS, 2010, p. 53).

O autor coloca que conhecer a si mesmo é fundamental para a sabedoria humana e que a importância do autoconhecimento está na realização da condição humana. Na concepção do autor, a realização como ser humano se configura como a capacidade de nos tornar o que realmente somos.

Costa (2011) aborda que o desconhecimento de si mesmo tem haver com o condicionamento social e cultural, que impõem ao homem a inércia existencial. Essa inércia retira do indivíduo as condições de olhar para si mesmo.

No mesmo pensamento Martins (2010) fala que na falta do conhecimento de si mesmo, dos referenciais próprios e de sua condição única de ser humano, o indivíduo se perde no impessoal, nos referenciais socialmente ditados, ideologicamente justificados e culturalmente validados como corretos.

A falta de autoconhecimento traz consequências negativas à vida e as ações do indivíduo; por exemplo, um chefe do setor de produção, engenheiro formado, com excelentes conhecimentos técnicos, mas que não sabe lidar com sua agressividade, acaba descontando nos subordinados suas próprias frustrações agredindo-os verbalmente, ocasionando um clima tenso e desarmonioso e consequentemente baixo desempenho dos profissionais (OSWALDO, 2013, p. 14).

O desconhecimento de si mesmo faz com que o sujeito adote referenciais da sociedade. Configurando uma total falta de autenticidade, já que, a consciência dos próprios referenciais é pressuposto para o autoconhecimento. Trazendo consequências negativas para si e para os outros por meio de suas ações, pois a falta de autoconhecimento torna as pessoas vazias, perdidas no seu desenvolvimento e na compreensão de seus atos.

Para Peres (2011) o processo de autoconhecimento se dá quando as mentes são abertas, para o conhecimento e quebram-se os paradigmas estabelecidos durante a vida e que permanece armazenado na mente. Nesse contexto, paradigmas são os modelos nos quais se baseia as percepções, ou seja, um padrão no qual se entende, analisa e modifica o mundo externo.

Martins (2010, p. 57) apresenta o autoconhecimento como um processo de construção da autoimagem.

O autoconhecimento pode então ser entendido como um processo de construção da autoimagem, ou de tomada de consciência das características individuais, que ocorre na relação do indivíduo com o mundo e consigo mesmo. Nesse processo dialético, o confronto entre a auto-observação e o *feedback* externo gradativamente sintetizam a autoimagem, aperfeiçoando o conhecimento do indivíduo sobre suas próprias características. Tal processo demanda, ainda, a capacidade de manter essa dinâmica de informações evitando a paralisação em um autoconceito imutável – ou a própria ausência de um autoconceito, pela completa dependência da avaliação externa.

Para se construir a autoimagem é necessário ter autoconhecimento, e a consciência das características individuais que estão relacionadas à relação do sujeito com o mundo. Durante esse processo, existe um confronto que acontece entre a auto-observação e a resposta do mundo externo, esse processo resulta na autoimagem.

O autoconhecimento pode ser considerado um dos principais fatores de crescimento de um indivíduo, pois quando se conhece a si próprio, aumentam-se as chances de afastar sentimentos e emoções negativas.

Peres (2011), afirma que no campo profissional o autoconhecimento é um importante diferencial competitivo que é possível de ser desenvolvido. No momento em que a pessoa conhece suas características, pontos fracos e fortes, seus anseios, suas prioridades, ela poderá traçar um planejamento e assim aumentar as chances de sucesso, tanto pessoal quanto profissional.

De acordo com Sociedade Brasileira de *Coaching* a capacidade de introspecção e a percepção do que estamos sentindo, com relação à carreira, está relacionado ao autoconhecimento profissional. Esta percepção sobre si é fundamental para a tomada de decisão assertiva, para elaboração de planejamentos eficazes, assim como tudo que esteja relacionado aos objetivos e metas profissionais. Tanto nos relacionamentos profissionais quanto pessoais o autoconhecimento permite que o indivíduo tenha uma visão clara a respeito do futuro.

#### **2.1.4 Empregabilidade**

As constantes mudanças que vem acontecendo no mercado, ocasionadas, principalmente, pela globalização e pelos avanços tecnológicos, tem criado um ambiente cada vez mais instável para as empresas, conseqüentemente, elas têm buscado por profissionais com competências e habilidades renovadas. Nesse sentido, o termo empregabilidade ganhou relevância.

Segundo o site Administradores.com, empregabilidade é a condição de exercer uma atividade produtiva, onde o ganho financeiro é decorrência direta da capacidade de fazer algo

ou alguma coisa que alguém queira adquirir. Empregabilidade, portanto, gera um compromisso do indivíduo em sempre melhorar as habilidades e aumentar os conhecimentos, para que ele consiga manter-se competitivo no mercado de trabalho.

Hugria, Prado e Prestes (2009), considera a empregabilidade como a capacidade profissional de proteger-se das instabilidades presentes no mercado de trabalho. Uma das melhores formas de se proteger contra o acirrado e competitivo mercado de trabalho é ter uma boa rede de contatos.

Conforme Malschitzky (2012), a empregabilidade está relacionada à capacidade do indivíduo de garantir sua inserção no mercado de trabalho em longo prazo, por meio de habilidades específicas resultantes de um processo de desenvolvimento de carreira que permite que o indivíduo desenvolva competências essenciais, as quais promovam a sua colocação no mercado de trabalho.

De acordo com Petrucci *et al.* (2011, p.10), “empregabilidade é o conjunto de suas habilidades, conhecimentos e capacitações. É o aprimoramento de seus talentos e o desenvolvimento de competências. Preparar-se para a autonomia profissional é trabalhar o potencial de empregabilidade”.

[...] O profissional que deseja manter sua empregabilidade e manter-se competitivo no atual mercado, é necessário além de boa formação o desenvolvimento contínuo, habilidades comportamentais como flexibilidade, adaptação a mudanças, iniciativa, proatividade, criatividade e espírito de equipe. Os relacionamentos também são de grande importância para fortalecer e criar possibilidades profissionais. Contudo, cabe aos profissionais saberem utilizar estas ferramentas e recursos de maneira produtiva, a fim de que se mantenham empregáveis e competitivos (PETRUCCI, *et al.*, 2011, p. 13).

Dessa forma, o termo empregabilidade está ligado à capacidade do indivíduo não só de garantir sua inserção no mercado, como também de manter-se nele mesmo diante das instabilidades. Para isso, é necessário que o profissional desenvolva habilidades específicas, que serão demandadas pelo mercado, garantindo assim, sua empregabilidade. Os relacionamentos são evidenciados como sendo uma importante ferramenta para se proteger contra o acirrado mercado de trabalho, assim como fortalecer e criar possibilidades profissionais.

A busca constante pelo aperfeiçoamento dos conhecimentos é fundamental para a empregabilidade do indivíduo, visto que, as rápidas mudanças reforçam a necessidade de redefinir um novo perfil profissional, ajustado a nova realidade que o mercado apresenta

(PETRUCI, *et al.*, 2011, p. 11).

De acordo com Malschitzky (2012, p.8), “para aumentar a empregabilidade, os profissionais precisam estar aptos do ponto de vista técnico, gerencial e intelectual, humano e social para solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos”. O mesmo autor considera que, cabe a cada indivíduo a tarefa de desenvolver suas habilidades e adquirir novos conhecimentos que lhe permitam ter vantagem competitiva, e assim, obter um diferencial que permita ao indivíduo atrair oportunidades de trabalho. Assim, ele terá a oportunidade de escolher com o quê quer trabalhar.

Nesse sentido, a condição de empregável depende exclusivamente do próprio indivíduo, que é o responsável pelo seu autodesenvolvimento. Em outras palavras o indivíduo não mais trabalha “para uma empresa” e sim “em uma empresa”, por isso o empregado deve buscar o seu desenvolvimento profissional, e ter a consciência do seu papel, que é o de parceiro.

“Para que o indivíduo seja inserido no mercado de trabalho, é necessário ter a consciência de suas verdadeiras competências e habilidades; portanto não basta ter um diploma, a empregabilidade exige bem mais do que isso” (PETRUCI, *et al.*, 2011, p. 12).

Desenvolver a empregabilidade é, extremamente, importante, já que, visa manter o profissional preparado para a absorção pelo mercado de trabalho. Assim, o indivíduo deve sempre buscar conhecimentos e experiências que lhe servirão para concorrer frente às exigências do competitivo mercado.

O desenvolvimento da empregabilidade deve acontecer com base em critérios que envolva a adequação de uma atividade com a satisfação do profissional em executá-la, que possa ter comprometimento, seja ético, que esteja sempre buscando meios para aperfeiçoar a sua profissão e, principalmente, que esteja bem consigo mesmo.

## 2.2 GESTÃO DA CARREIRA

A noção de carreira é uma ideia recente, no contexto histórico, que surge no decorrer do século XIX, e em sua definição moderna quer dizer “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995).

Martins (2010) corrobora colocando que, etimologicamente, a palavra carreira vem do latim via *carraria*, estrada para carros. Apenas a partir do século XIX é que o termo passou a ser utilizado para definir a trajetória da vida profissional. Até pouco tempo atrás, o conceito de carreira se restringia a essa analogia, como sendo uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações.

Sala (2011, p. 18), faz uma contextualização de como surgiu a noção de carreira e de que forma este período foi marcante.

A noção de carreira surgiu na sociedade industrial capitalista liberal, que foi marcada pela ideia de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico social; onde o jogo econômico era regido pela lei da oferta e da demanda, evidenciando que fazer carreira era possível para qualquer pessoa. Essa proposição era contrária à da sociedade feudal, marcada por uma divisão social onde cada pessoa se dedicava ao exercício de funções que sua origem social e tradição lhes tinham destinados.

Na sociedade industrial capitalista liberal a noção de carreira era tida como ideia de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico social, já a sociedade feudal foi marcada pela divisão social em que cada indivíduo se responsabilizava pelo exercício de suas funções que supostamente lhes tinham destinado.

De acordo com Dutra (2010), a necessidade de se estudar como as pessoas e as organizações lidam com suas carreiras tornou-se mais intensa após a Segunda Guerra Mundial, com o crescimento da complexidade organizacional das empresas.

Com base na abordagem tradicional, podem-se destacar três pontos que limitam o conceito de carreira. O primeiro deles é a noção de avanço, com perspectiva de progressão vertical na hierarquia de uma organização, que viria acompanhada de crescente *status* e ganhos financeiros. Segundo esse ideal com o passar do tempo o indivíduo ao ganhar destaque na empresa tende a crescer dentro da mesma, tanto com relação ao cargo que ocupa quanto ao *status* e conseqüentemente o aumento na remuneração. O segundo é a associação da carreira a profissão, que de acordo com essa concepção, um médico teria uma carreira, já um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as teria. O terceiro pressupõe a estabilidade ocupacional, onde o indivíduo sempre iria exercer atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria, dessa maneira, um indivíduo que, por exemplo, fosse engenheiro assalariado e, concomitantemente, professor, não estaria incluso em tal conceito (MARTINS, 2010).

Já Hall (1976, *apud* Dutra, 2010, p. 19) coloca que o termo, “carreira” abrange vários significados. O autor apresenta quatro conotações diferentes, nas quais o termo é utilizado, tanto popularmente quanto pela ciência comportamental, são elas:

1. *Carreira como avanço*: é a visão que povoa o pensamento das pessoas sobre carreira. A mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com seqüências de promoções e movimentos para cima.
2. *Carreira como profissão*: uma maneira também popular, mas menos comum, de enxergar carreiras é a de que certas ocupações representam carreiras e outras não. Nessa visão seriam consideradas carreiras somente as ocupações que periodicamente são submetidas a movimentos progressivos de status, enquanto os trabalhos que normalmente não conduzem a um avanço progressivo não são relacionados a

construção de uma carreira.

3. *Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida*: nesta definição, mais representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipo de trabalho. De acordo com essa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreias.

4. *Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida*: nesta definição, também representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem a sua história de trabalho.

Como se pode perceber a palavra carreira comporta uma série de significados. Popularmente, a carreira é vista, frequentemente, como um avanço, que seria a progressão vertical na hierarquia de uma organização, e também carreira como profissão, onde algumas ocupações se caracterizavam como carreira. A ciência comportamental, por sua vez, vê a carreira de suas formas: como uma sequência de trabalhos durante a vida, neste caso a carreira é constituída pela história do próprio indivíduo e carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida, ou seja, suas experiências e atividades realizadas ao longo de sua história compõem sua carreira.

Conforme Lendom e Stumph (1982, *apud* Dutra, 2010, p. 25), “a carreira envolve a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade”. Os autores apresentam duas perspectivas de carreira, do indivíduo que eles consideram que seja a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados por uma pessoa durante sua vida profissional, levando em consideração que a compreensão e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do profissional na carreira. Já do ponto de vista das organizações, abrange políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa.

Segundo Chiavenato (2010b, p. 413), “carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos”.

Na concepção de Chanlat (1995), a gestão de carreira pode ser entendida como parte da estrutura política das organizações como forma de assegurar que as pessoas recrutadas permaneçam na organização.

Giovanela e Santos (2009, p. 249) colocam que, “administrar a carreira é facilitar as possibilidades de desenvolver-se profissionalmente, mostrar a uma determinada organização que se tem qualificações de estar naquele cargo, e que possui conhecimento e habilidades para cargos que exijam mais do profissional em questão”.

A administração de carreias é parte fundamental da gestão de recursos humanos. Percebemos que as organizações por um lado incentivam as pessoas e criam condições para que pensem no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Por outro, permitem integrar políticas e práticas de administração de pessoas, bem como conciliar as expectativas individuais às necessidades e estratégias empresariais. (HOFMEISTER, 2009, p. 15).

As organizações estão cada vez mais buscando integrar as expectativas individuais de seus colaboradores às necessidades e objetivos da empresa. Isso permite integrar as políticas e práticas de Administração de Pessoas e, por meio destas incentivam as pessoas a buscarem o desenvolvimento pessoal e profissional.

Com base nas definições e colocações apresentadas pelos autores, pode-se observar que a carreira e sua gestão envolvem tanto o próprio indivíduo quanto a organização. Do ponto de vista do indivíduo, gerir a carreira então é buscar meios para desenvolver-se profissionalmente. Já as organizações veem a gestão da carreira como um conjunto de políticas que permita o profissional se desenvolver na própria empresa, assegurando que os profissionais permaneçam na empresa.

### 2.2.1 Modelos e Tipos de Carreira

A gestão da carreira é considerada, hoje em dia, um tema ainda bastante atual, principalmente, em empresas que se destacam com os últimos desenvolvimentos em matéria de gestão de recursos humanos. Inicialmente, pode-se imaginar que o tema gestão de carreira tenha começado a ser inserido no ambiente organizacional recentemente. Porém, esse não é um tema novo, uma vez que o meio universitário, já vem a algum tempo trabalhando essa temática, o que é novo na verdade na verdade, é a importância que esse tema tem nos dias de hoje, e o caráter sistemático das abordagens que se desenvolveram na matéria. (CHANLAT, 1995).

De acordo com Chanlat (1995, p. 71), “nas sociedades industrializadas, as carreiras podem ser reagrupadas em dois grandes modelos [...]. Os modelos englobam as características fundamentais da carreira em nossa sociedade [...]”.

**Quadro 1 - Os Modelos de Carreira**

<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo Moderno</b>
<b>Um homem:</b>	<b>Um homem e/ou uma mulher:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertencente aos grupos socialmente dominantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertencentes a grupos sociais variados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progressão linear vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progressão descontínua horizontal e vertical</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade</li> </ul>

Fonte: CHANLAT (1995, p.71)

Com base no quadro 2, apresentado por Chanlat (1995), observam-se dois grandes modelos de carreira. O primeiro denominado de modelo tradicional, cuja principal característica é ser trilhado por um homem pertencente aos grupos socialmente dominantes que é marcado pela estabilidade e uma progressão linear vertical. Esse modelo tradicional está de acordo com uma sociedade em que a divisão sexual do trabalho impediu as mulheres de praticar sua carreira, existia uma população, diversificadamente maior, a instrução era desigualmente dividida e as grandes organizações ofereciam empregos, estabilidade e aberturas.

O segundo modelo, o moderno, surge a partir dos anos 70, resultado das mudanças sociais que acontecem no período, caracterizado pela feminização do mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, cosmopolitização do tecido social, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização da economia e flexibilização do trabalho. Em contrapartida ao modelo tradicional o modelo moderno é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. De acordo com Chanlat (1995, p.72) “esse novo modelo caracteriza-se pela variedade ao mesmo tempo sexual e social. Numerosas mulheres iniciam, com efeito, em nossos dias, carreiras com os mesmos títulos que os homens”. Em contrapartida ao modelo tradicional, esse modelo é marcado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade.

Os direcionamentos profissionais dentro desses modelos são múltiplos, ou seja, uma pessoa possui diferentes encaminhamentos possíveis no ambiente de trabalho. Chanlat (1995) apresenta quatro grandes tipos de carreira, como mostra o quadro 2. O mesmo autor indica que, cada um desses tipos além de recuperar uma tarefa precisa, indica também uma lógica no caminho a seguir, a natureza das aberturas profissionais e o sistema de recompensas a ele associado.

Como Burocrática, Chanlat (1995) define a carreira que é construída dentro da pirâmide organizacional, onde existe uma clara divisão do trabalho e qualquer avanço de carreira se dá dentro dessa estrutura organizacional.

A cada nível que o profissional passa, têm-se novas responsabilidades e, conseqüentemente, maiores salários e vantagens sociais formalmente definidas. Nesse tipo de carreira, o recurso central é a posição que se ocupa, e os limites são estabelecidos com base no número de escalões existentes. Entretanto, o profissional fica dependente da existência de oportunidades internas que lhe permita o acesso a escalões, hierarquicamente superiores.

Por outro lado, a Carreira do tipo Profissional baseia-se no monopólio de certos saberes, ou seja, no profissional que possui especialização num determinado campo do saber. Diferente da Burocrática ela não é uma carreira do tipo vertical, sendo que seu avanço está relacionado à reputação construída pelo profissional no decorrer de sua trajetória. A especialização é

fundamental para o avanço neste tipo de carreira, sendo assim sua importância é maior nas culturas orientadas a especialização.

**Quadro 2** - Descrição dos Tipos de Carreira

<b>DESCRIÇÃO DOS TIPOS DE CARREIRA</b>					
<b>Tipos de carreira</b>	<b>Recursos principais</b>	<b>Elemento central de ascensão</b>	<b>Tipos de organização</b>	<b>Limites</b>	<b>Tipos de sociedades</b>
Burocrática	Posição hierárquica.	Avanço de uma posição hierárquica à outra.	Organização de grande porte.	O número de escalões existentes.	Sociedade de empregados.
Profissional	Saber e reputação.	Profissão, perícia, habilidades profissionais.	Organização de peritos. Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reparação.	Sociedade de peritos.
Empreendedora	Capacidade de criação e inovação.	Criação de novos valores, produtos e serviços.	Pequenas e médias empresas.  Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade.	A capacidade pessoal.  As exigências externas.	Sociedade que valoriza a iniciativa individual.
Sociopolítica	Habilidades sociais. Capital de relações.	Conhecimento. Relações. Parentesco (Rede social).	Familiar. Comunitária. De clãs.	O número de relações conhecidas e ativas.	Sociedade de clãs.

Fonte: CHANLAT (1995, p. 72)

Outro tipo de carreira apresentado no quadro 2 é a Carreira Empreendedora, que está relacionada com as atividades de uma empresa independente, traçada por uma pessoa. A Carreira Empreendedora constituiu a sociedade capitalista liberal e sua ideologia de sucesso individual que é resultado do trabalho e da poupança de um indivíduo honesto. Apesar de ser mais arriscada a carreira do tipo empreendedor oferece ganhos mais elevados. Tal sucesso jamais será alcançado por um burocrata ou por um profissional de alto nível.

Por último, define a Carreira Sociopolítica que se baseia nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa. Aqui o elemento central deixa de ser a posição, a especialização ou a inovação e passa a ser o capital de conhecimentos e de relações construídas

pelo profissional. Seu sucesso depende da consolidação de uma rede bem estruturada de relações que irá garantir vantagens ao profissional.

Apesar de tanto os modelos quanto os tipos de carreira estar relacionados e inscritos em uma sociedade baseada, até meados dos anos 70, sobre a estabilidade, o enriquecimento, o progresso e uma divisão sexual e social do trabalho, destaca-se a necessidade de conhecimento desses modelos e tipos para que seja possível abstrair dos mesmos como a carreira vem sendo tratada nas organizações e na sociedade contemporânea (SILVA, 2012, p. 30).

A partir da década de 1990 ocorreram várias modificações no conceito de carreira, assim como seu uso aumentou. Isso ocorreu por causa do surgimento de diversas expressões que se incorporaram ao conceito de carreira. De acordo com Silva (2012, p. 31), “foram incorporados ao conceito de carreira as condições ambientais e também as responsabilidades assumidas no ambiente familiar, ou seja, o desenvolvimento da carreira inteiramente ligada ao desenvolvimento pessoal”.

Diante disso, Bendassolli (2009) sugere oito modelos emergentes de carreira. Estes modelos buscam, justamente, responder as transformações que vem acontecendo no trabalho e nas organizações que tem provocado à elevação da incerteza, o risco, a fragilização e a ruptura dos tradicionais vínculos de trabalho. Tais modelos são apresentados no quadro 3.

O primeiro modelo sugerido por Bendassolli (2009) é o de Carreira Sem Fronteiras, que foi originalmente proposto por Arthur (1994). Neste modelo a carreira não está confinada as fronteiras de uma única organização, emprego ou ocupação. Diferente do modelo tradicional, este propõe uma transversalidade dos vínculos de trabalho.

O autor enfatiza que para manter uma carreira sem fronteiras o indivíduo deve cultivar três competências: a primeira é o *know-why* ou “saber por que”, onde se deve conhecer os motivos de seu interesse profissional, seus valores, necessidades e interesses.

A segunda é o *know-how* ou “saber fazer”. Por último o *know-whom* ou “saber com quem”, diz respeito ao papel das redes sociais.

O segundo modelo é o de Carreira Protiana, concebido por Hall (1976). O nome Protiana deriva do Deus Grego Proteus, Deus do Mar, que se acordo com a mitologia grega utilizava sua habilidade de mudar de forma como resposta as mudanças do ambiente. Nesse contexto, a carreira Protiana é uma construção dividida entre mudança e permanência: de um lado o profissional que se adapta e reage as transformações e turbulências socioeconômicas, do outro lado ele precisa de um senso de auto direção.

Quadro 3 - Modelos Emergentes de Carreira

MODELO	PROPOSIÇÕES	SUJEITO	TRABALHO
Carreira sem fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pluralidade de contextos de trabalho</li> <li>• Transversalidade dos vínculos com as organizações</li> <li>• Competências (Know-why, know-who e know-whom)</li> </ul>	Agente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campo privilegiado da ação individual</li> <li>• Arranjo instável de trocas mútuas entre indivíduo e organização</li> </ul>
Carreira protiana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança como um dado de realidade</li> <li>• Variedade de experiências</li> <li>• Adaptabilidade e resiliência</li> <li>• Identidade como âncora</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meio de externalização da identidade pessoal</li> <li>• Sequência de experiências pessoais</li> </ul>
Craft career	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho</li> <li>• Sujeito e atividade como um único conjunto</li> <li>• Trabalho e sensemaking</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho como “fluxo”</li> <li>• Modelo de organização artesanal de trabalho</li> </ul>
Carreira portfólio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação das atividades profissionais</li> <li>• Flexibilização das identidades pessoais</li> <li>• Múltiplas zonas de expertise individual</li> </ul>	Pós-moderno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho como um elemento dentre outros do espaço de vida pessoal</li> <li>• Trabalho fragmentado, em tempo parcial</li> </ul>
Carreira multidirecional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não linearidade das experiências de trabalho</li> <li>• Contrato psicológico transacional</li> <li>• Comprometimentos múltiplos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho como um suporte para a construção da identidade pessoal</li> <li>• Flexibilidade do trabalho</li> </ul>
Carreira transicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependência entre agência individual e estrutura social</li> <li>Carreira como mediação entre instituições e processos de interação</li> <li>Processo de contínua construção e reinterpretação de <i>scripts</i></li> </ul>	Reflexivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho-portfólio</li> <li>• Desregulamentação institucional do trabalho</li> </ul>
Carreira narrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporalidade e ação como processos narrativos</li> <li>Interpretação de eventos da realidade e do <i>self</i></li> <li>Narrativa e projeto</li> <li>Carreira entre história coletiva e história singular</li> </ul>	Interacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho como narrativa social e pessoal</li> <li>• Trabalho como fato “objetivo” apresentado à interpretação (e reinterpretação)</li> </ul>
Carreira construcionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreira como um processo de construção social e de interação</li> <li>Identidade como metamorfose</li> <li>Processos de negociação de significados no contexto de estruturas sociais</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho como um processo discursivo</li> <li>• Compartilhamento de valores e objetivos comuns</li> </ul>

Fonte: BENDASSOLLI (2009, p. 392)

O terceiro modelo comentado por Bendassolli (2009), o *Craft Career*, historicamente associado à carreira do artesão, pois possui características semelhantes, tais como a autonomia do artesão em conceber sua obra e organizar suas atividades; o uso intensivo da criatividade; a ausência de mediação entre o sujeito que trabalha e o resultado produzido.

O quarto modelo é o da Carreira Portfólio, sua principal característica é a diversidade de atividades profissionais que o indivíduo é capaz de realizar. Para que isso aconteça, dois aspectos devem caminhar juntos, o primeiro é que esse modelo de carreira demanda uma identidade pessoal flexível, em segundo lugar deve-se acompanhar os desenhos organizacionais, ou seja, monitorar as oportunidades internas.

O quinto modelo, proposto por Baruch (2004; 2006), é o Multidirecional que contraria as carreiras tradicionais, que são lineares e dependentes da estrutura e cultura da organização, disponibilizando apenas uma única rota ascendente. A Carreira Multidirecional caracteriza-se pela flexibilidade, dinamicidade, e abertura a distintas e igualmente válidas direções e possibilidades. O sucesso não é definido apenas por uma sequência hierárquica linear, mas sim, por movimentos laterais, recuos e trocas completas do terreno a percorrer.

Em sexto, tem-se a Carreira Transicional, apresentada por Duberley, Mallon e Cohen (2005). Como o próprio nome sugere remete a ideia de transição profissional. O modelo propõe uma compreensão da carreira como um processo transicional entre esquemas tradicionais de trabalho para a diversificação das atividades, tendo o indivíduo que reinventar seu modo de ação para que seja possível construir novos parâmetros para a carreira.

O sétimo modelo é o da Carreira Narrativa. Para o autor, “carreira refere-se a uma organização dos eventos de trabalho de uma pessoa em uma história significativa para ela”. Dessa forma, o sujeito constrói uma narrativa de sua vida profissional com base na interpretação de fatos e eventos da realidade. Assim, “ao construir uma narrativa sobre sua vida profissional, o indivíduo está, ao mesmo tempo, posicionado em uma rede composta por valores, instituições, regras e práticas simbólicas e materiais, e confrontado com seus desejos, valores e necessidades próprios” (BENDASSOLLI, 2009, p. 393).

Por último, é abordado à Carreira Construcionista. Esse modelo propõe que a carreira é um processo em permanente construção e não um “dado objetivo”, no qual será moldada a partir da relação com os discursos sociais e o contexto econômico. É questionada a visão de que a verdade objetiva existe independente dos interesses dos sujeitos e de relações de poder.

Pode-se observar que, os conceitos, modelos e tipos de carreira evoluem em consonância com cada teórico, com cada cultura, com as exigências do mercado e com as aspirações dos indivíduos que, por sua vez, espelham as transformações sociais e econômicas

sob as quais estão submetidos (SILVA, 2007).

### 2.2.2 Âncoras de Carreira

Entre os estudos sobre a carreira, merecem considerável atenção àqueles relacionados à investigação das características ou aos valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação do indivíduo com o trabalho (KILIMNIK *et al*, 2006).

De acordo com Martins (2010) o conceito de âncoras de carreira foi criado por Schein, com base em uma pesquisa longitudinal de desenvolvimento profissional, onde ele analisou os principais eventos ocorridos nas carreiras dos profissionais, procurando temas subjacentes em cada uma das mudanças.

Schein (1993, *apud* Kilimnik *et al*, 2006, p. 264), “define âncora de carreira como sendo o conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver”.

O conceito de âncoras de carreira está relacionado ao ideal de escolha, onde mesmo em momentos de difíceis escolhas as pessoas escolhem uma determinada situação. O indivíduo só percebe a âncora quando ele adquire experiências profissionais suficientes capazes de ter um autoconhecimento, quando ele passa a identificar seus talentos, valores, metas, e o que desejam para si (SALA, 2011).

Peçanha *et al* (2011, p. 34) considera que “a autopercepção do indivíduo de suas habilidades, necessidades e valores forma, assim, as âncoras de carreira, ou seja, elas abrangem elementos da realidade que irão determinar as preferências de cada um”.

Nesse contexto, a âncora de carreira só é percebida quando o indivíduo possui uma experiência profissional que lhe permita ter um autoconceito de si, estando a autopercepção relacionada às habilidades, motivos, necessidades, atitudes e valores que as pessoas possuem em relação ao trabalho que buscam desenvolver, além disso, as âncoras de carreira determinam as preferências de cada pessoa.

Schein (2002, *apud* Asevedo, 2005) classifica oito âncoras de carreira, que foram identificadas por ele com base em sua pesquisa. Foi possível identificar a âncora de cada pessoa. A seguir estão descritas, resumidamente, cada âncora.

- **Competência Técnica/Funcional:** as pessoas que compõe este grupo possuem consciência de sua preferência por determinada área de especialização. Assim, eles buscam organizar suas carreiras em torno de áreas específicas e competências técnicas

e ou funcionais, de forma a maximizar suas oportunidades de manter desafios na área escolhida.

- **Competência Gerencial:** os indivíduos pertencentes a essa âncora estão focados em alcançar cargos gerenciais, onde poderão exercer grande parte das responsabilidades da empresa, podendo aliar os objetivos organizacionais aos seus próprios esforços. E consideram como sucesso da empresa, seu próprio trabalho.
- **Autonomia/Independência:** as pessoas dessa âncora costumam buscar ocupações em que tenham liberdade, pois sua principal característica é não aceitar regras e restrições organizacionais. Por isso, os indivíduos dessa âncora tem grande dificuldade em trabalhar em organizações de grande porte, dessa maneira preferem ocupações autônomas, como: professor, consultor e etc.
- **Segurança/Estabilidade:** sua principal preocupação consiste na busca de maior segurança ou estabilidade, para isso tentam unir suas carreiras a organizações que lhes ofereçam isso.
- **Criatividade Empreendedora:** os membros desse grupo tem o desejo de criar algo próprio, que seja resultado de seu esforço, assim eles organizam suas decisões de carreira em torno da necessidade de criar algo seu.
- **Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa:** as pessoas classificadas nessa âncora buscam se dedicar a um trabalho ou causa no qual possa ser útil. Eles não aceitam desafios ou promoções que lhes desviem de seus valores. Assim, são mais orientados para seus valores centrais do que para seus talentos ou áreas de competências, já que, possuem o desejo de ajudar as pessoas e melhorar o mundo ao seu redor.
- **Puro Desafio:** são pessoas que buscam sempre novos desafios, obstáculos e problemas a serem solucionados. Para eles o sucesso está diretamente ligado ao desafio de vencer obstáculos impossíveis ou resolver problemas de difícil solução. Eles buscam carreiras que lhes proporcione grandes desafios, pois coisas fáceis se tornam, imediatamente monótonas.
- **Estilo de Vida:** estão incluídos nessa âncora pessoas que buscam integrar carreira ao seu estilo de vida e a família, ou seja, eles não abrem mão do equilíbrio entre as necessidades pessoais, familiares e as exigências de sua carreira.

Provavelmente, a maioria das pessoas se preocupa com várias dessas questões, em graus diferenciados, mas o que caracteriza uma delas como âncora de carreira para um indivíduo é o fato de ser tão importante que se torna imprescindível. Schein apresenta as características de cada uma das categorias, mas reafirma que o aspecto

mais relevante é o indivíduo se dar conta, cada vez mais, das aptidões, objetivos e valores que caracterizam suas escolhas, como aspectos a que não renunciariam em sua carreira (MARTINS, 2010, p. 60).

A atenção do indivíduo pode estar relacionada a mais de uma âncora de carreira, porém, o que caracteriza uma delas como âncora para ele, é a sua importância na vida da pessoa. Entretanto, o mais relevante é o indivíduo perceber que são suas aptidões, objetivos, metas e valores que determinam suas escolhas.

Kilimnik *et al* (2011), apontam que a âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser empregada como um meio de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa possa determinar para si mesma.

### **2.2.3 Autogerenciamento Estratégico de Carreira**

Nos últimos anos percebe-se que a carreira vem passando por uma série de mudanças e transformações em suas concepções, isso se deve em decorrência dos diversos acontecimentos no cenário econômico, político e social.

Ernesto da Silva (2007) aponta que, na tentativa de manter ou ampliar seus espaços, tanto empresas quanto profissionais estão buscando, cada vez mais, o aprimoramento do autodesenvolvimento. O que leva empresas e profissionais a terem essa inquietação são as constantes transformações e exigências do mercado de trabalho, que por um lado, forçam as organizações a buscarem a melhoria contínua de seus produtos e serviços e, por outro lado, movimentam os indivíduos a buscarem o aprimoramento e atualização de suas competências, para que assim possam manter sua empregabilidade em um mercado, extremamente competitivo.

Nos últimos anos a gestão de carreira assumiu uma dimensão maior, onde o indivíduo é considerado o responsável pela gestão de sua própria carreira. Desse modo, ele é o responsável por desenvolver seu planejamento de carreira, assim como fazer suas escolhas de acordo com seus interesses, habilidade, objetivos e metas (PERES, 2011).

A partir disso Ernesto da Silva (2007), coloca que uma das tendências que se observa, hoje, principalmente, nas grandes organizações é o estímulo ao autodesenvolvimento e a autogestão da carreira pelo próprio funcionário. Isso se mostra como um grande desafio, para as organizações e profissionais da área de recursos humanos, que é disseminar uma cultura que favoreça o autogerenciamento da carreira, e ao mesmo tempo estimule o empenho do

funcionário com a organização.

Bitencourt *et al.* (2014) colocam que a carreira de autogestão surgiu como uma resposta às novas formas de emprego, a flexibilidade do trabalho, as novas formas de trabalho baseada na gestão do conhecimento, as perspectivas de curto prazo e as ideias de autonomia, de autoconhecimento e de “sucesso psicológico”.

O cenário atual apresenta o profissional como gestor da sua carreira independentemente do tipo de organização a qual pertence. O autogerenciamento da carreira desponta como a mais forte tendência no mundo corporativo social e econômico, na medida em que viabiliza aos indivíduos a possibilidade de escolha e de busca constante por novas alternativas de atuação profissional. A carreira autodirigida pode potencializar mudanças mais rápidas e maior flexibilidade de rumo profissional, em uma era de intensa instabilidade, insegurança e imprevisibilidade. Está claro que o foco da decisão sobre a carreira não está mais somente no âmbito da organização e sim nas mãos do próprio indivíduo, o que pode com certeza ser considerado um avanço, no sentido de que a escolha da direção da carreira passa a ser responsabilidade do próprio sujeito (PERES, 2011, p. 17).

Diante dos novos cenários político, econômico e social, o desenvolvimento da carreira tomou novos rumos, sendo o profissional o principal responsável pela sua gestão. Entretanto, isso não impede que as organizações e profissionais de recursos humanos criem meios que facilitem o autogerenciamento da carreira e de seus colaboradores. Em um período de intensa instabilidade, insegurança e imprevisibilidade, essa flexibilidade é essencial para que o profissional determine os rumos de sua carreira. Essa flexibilidade é, considerada um avanço, já que, permite que o sujeito desenvolva um papel ativo na escolha da direção de sua carreira.

Bitencourt *et al.* (2014), citam que a carreira proteana pode ser considerada uma metáfora da carreira autogerida, já que, este tipo de carreira tem uma concepção de um indivíduo flexível e capaz de autogerenciar o seu trabalho.

De acordo com Andrade (2009), como consequência das transformações nas relações de trabalho, a crescente conscientização, a busca pela qualidade de vida e de satisfação no trabalho vem conduzindo o indivíduo a carreira proteana. O termo “proteana” se refere ao Deus Proteu, que de acordo com a mitologia, mudava sua aparência de acordo com sua vontade. Nesse sentido, o termo, “carreira proteana”, foi criado para descrever a carreira gerenciada pelo próprio profissional de acordo com suas necessidades e objetivos, e não com base na organização.

Hall (1996, *apud* Martins, 2010, p. 28-29), apresenta o conceito de carreira proteana, que se configura como oposta a carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço.

Um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional etc. a carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por autorrealização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender as necessidades da pessoa.

O autor evidencia o aspecto autogerenciável da carreira proteana, ou seja, um processo no qual o indivíduo possui autonomia para definir os melhores caminhos para si. Nesse sentido, a carreira proteana pode ser reorganizada sempre que o profissional achar necessário. Sendo que, o principal objetivo é o sucesso psicológico, que seria o sentimento de autorrealização do indivíduo por alcançar suas expectativas e objetivos pessoais.

Para Martins (2010) o profissional proteano é aquele capaz de se ajustar as demandas do ambiente de carreira, com flexibilidade e investimento em suas habilidades, qualificações e competências, sempre se lembrando de seus objetivos individuais. Tem total foco em seus objetivos e não na busca de conquistas ditadas pelas convenções sociais. O sucesso é definido com base em seus valores, interesses e aptidões, para isso ele prioriza suas ações de carreira analisando-as de maneira sistemática. O indivíduo proteano percebe seus atuais desafios e tendo um nível adequado de autoconsciência, vê a necessidade de parar e planejar.

O planejamento da carreira proteana parte das definições fundamentais para as operacionais. O indivíduo autoconsciente tem noção de seus objetivos de vida, valores interesses e prioridades, de forma que consegue contextualizar seus objetivos de carreira nesses referenciais próprios. Numa analogia com o planejamento estratégico, o indivíduo definiria, nesse ponto, o correspondente a missão de uma organização, a sua razão de ser [...] a definição de metas e estratégias de carreira é um desdobramento das escolhas fundamentais; e pressupõem que além de se conhecer, o indivíduo conhece adequadamente o ambiente de carreiras. Nesse ponto, ele está apto a realizar, de forma estruturada ou não, um diagnóstico estratégico da sua carreira. A semelhança do que se faz via modelo SWOT para as organizações, o profissional confronta suas forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças do ambiente de carreiras, identificando possíveis problemas e hiatos de competências. Concluído o diagnóstico, se pode estabelecer as metas e, em seguida, definir as estratégias para atingi-las (MARTINS, 2010, p. 77).

Considerando uma das principais características da carreira proteana, que é a de ser um processo autogerenciável, deve ser destacada a importância de se desenvolver um planejamento estratégico para a obtenção do sucesso na carreira. Fazendo uma comparação ao planejamento estratégico utilizado nas empresas, onde é definida a missão da empresa, neste caso seria definida a razão de ser do indivíduo. Entretanto, é essencial que ele tanto conheça a si quanto o ambiente de carreira. Assim como seria em uma organização, também deve ser aplicado o modelo *SWOT* (ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para

gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa), onde o profissional deverá identificar, no ambiente de carreira, suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e confrontá-las entre si, para que a partir disso possa estabelecer as metas, assim como as estratégias necessárias para alcançá-las.

Gerenciar a própria carreira pode gerar maiores e melhores oportunidades profissionais, levando em consideração que promove o autoconhecimento, e este, por sua vez, ajuda a identificar e aproveitar as oportunidades compatíveis com as competências do profissional. Entretanto, é necessária a entrega do profissional em suas atividades e projetos. Isso, conseqüentemente, resultará em uma melhor remuneração e amplia as possibilidades de crescimento profissional.

### 2.3 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

De acordo com Sampaio (2008, *on-line*), “planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente”.

Hofmeister (2009, p. 12) vai além quando afirma que, “o planejamento define o que a empresa pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo. Produz planos que se baseiam em objetivos e nos melhores procedimentos para alcançá-los.” O planejamento é considerado a primeira função administrativa, pois é ela que estabelece os objetivos e decide quais os recursos e tarefas são necessários para alcançá-los da melhor forma possível.

Dessa forma, o planejamento é um conjunto de ações, previamente determinadas, de forma contínua de como serão realizadas as ações para atingir objetivos futuros, que auxiliam a tomada de decisão e resulta em melhores resultados.

O desenvolvimento de carreira engloba a necessidade de se estabelecer relações entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e da vida pessoal e familiar. O planejamento de carreira se torna possível à medida que o trabalhador considera seus valores, habilidades e necessidades, que são atividades e ações desenvolvidas para atingir determinados objetivos individuais de carreira (BLESSMANN, 2012).

Araújo (2009) cita que, o desenvolvimento encontra-se dirigido ao crescimento pessoal no nível do conhecimento, da habilidade, das atitudes e valores éticos, podendo, desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade.

“A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem

dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas” (CHIAVENATO, 2010b, p. 394). Já Brunes e Dias (2013, p. 8) consideram que, “o desenvolvimento profissional funciona como uma solução para a melhoria salarial pela promoção para cargos hierarquicamente superiores, com tarefas de maior responsabilidade e novos desafios, auxiliando na maior integração do profissional à empresa”.

O desenvolvimento acontece para a empresa, ao mesmo tempo em que acontece para o colaborador, pois à medida que o último se desenvolve a organização também estará ganhando com isso, já que, ele desempenha suas atividades para a empresa. Ao mesmo tempo, o funcionário também pode estar ganhando uma melhoria salarial ao se desenvolver, conseqüentemente, ele também estará se comprometendo com tarefas nas quais exigem maior responsabilidade.

Hofmeister (2009) define planejamento e desenvolvimento de carreira, como sendo fator motivacional e que permite o colaborador se ambientar em uma organização, contribuindo assim para que o funcionário tenha um enfoque sistêmico de seus objetivos pessoais e organizacionais, estabelecendo uma interação entre conhecimento, habilidade e atitude.

Em sua definição a autora aborda o que seria competência que é um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que um indivíduo tem ou pode desenvolver ao longo de sua carreira, necessários para serem supridas as necessidades de determinado cargo.

A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos. O desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados. O desenvolvimento de carreiras é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com outros programas de GP, como avaliação do desempenho, T&D e planejamento de GP. (CHIAVENATO, 2010b, p. 413).

Nesse sentido, o desenvolvimento de carreira é considerado um processo composto por etapas, desenvolvido com os funcionários que tem potencial de ocupar cargos mais elevados dentro da organização. Entretanto, para que uma organização consiga desenvolver a carreira de seus colaboradores ela deve integrar vários processos com outros programas, como: avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e o planejamento de gestão de pessoas.

É possível perceber que os estudos de carreira tem dado um enfoque no estudo da carreira interna e, no planejamento pessoal em detrimento do estudo da carreira organizacional.

Como tendência atual dos estudos de carreira, percebe-se um enfoque no estudo da carreira interna e no planejamento pessoal em detrimento do estudo da carreira organizacional. Portanto, o foco deixa de ser a carreira organizacional e passa a ser a relação entre planejamento

de carreira e desenvolvimento pessoal e profissional. (PINTO, 2011).

Percebe-se, que as organizações por um lado tem incentivado as pessoas e criam condições para que os mesmo pensem a respeito do seu desenvolvimento pessoal e profissional. Por outro lado, tem permitido integrar práticas e políticas de administração de pessoas, assim como conciliar expectativas pessoais às necessidades e estratégias da empresa (HOFMEISTER, 2009).

A carreira é uma decisão de responsabilidade do próprio indivíduo. Porém, cabe à empresa desenvolver e manter programas que permitam o desenvolvimento e o crescimento profissional de seus colaboradores. Entretanto, a responsabilidade em se autodesenvolver e realizar o planejamento individual de carreira é de cada profissional. Assim, ele estará aumentando as possibilidades de crescer profissionalmente na área em que atua.

### **2.3.1 Orientação Profissional**

Escolher uma profissão torna-se uma necessidade em determinada época da vida de um indivíduo. Entre tantas opções os jovens estão tendo muita dificuldade em escolher a profissão que fará parte de sua vida, principalmente, porque o número de profissões, cursos e especializações tem aumentado a cada dia, além disso, o mercado de trabalho torna-se cada vez mais competitivo (LUCCHIARI, 1993).

Certamente, o momento em que o jovem tem que escolher sua profissão é para ele de muita aflição e medo. Entretanto, a dificuldade na escolha profissional não é um problema apenas da adolescência. No decorrer de suas vidas as pessoas se deparam com diversos problemas relacionados a decisões profissionais e, mudanças de carreira são comuns. Tomar uma decisão relacionada à carreira implica em várias mudanças e consequências na vida de uma pessoa, por isso nem sempre elas estão preparadas para tal desafio (VIEIRA, BEZERRA e COSTA FERNADES, 2013).

“Na carreira, o indivíduo busca por orientação, vivência de experiências diversificadas, avaliação constante; ou seja, ele está em busca do seu lugar no mundo e se preocupa com o aprimoramento de sua habilidade técnica para lhe dar segurança profissional” (ASEVEDO, 2005, p. 25).

De acordo com Dutra (2010), a orientação envolve reflexões a respeito das capacidades, características, motivações e objetivos pessoais, assim como sobre as circunstâncias e possibilidades do ambiente social e profissional, no qual a pessoa se estabelece ou para onde ela irá deslocar-se. Assim, refletir sobre as escolhas profissionais permite observar os possíveis

caminhos, bem como sua viabilidade, e articular ações concretas relacionadas à evolução da carreira. Pode também envolver, o suporte ao desenvolvimento de competências e capacidades exigidas para lidar com novas demandas do ambiente de trabalho, desafios e com lacunas de desempenho.

Vieira, Bezerra e Costa Fernandes (2013), coloca que o objetivo da orientação profissional é auxiliar as pessoas, tanto na sua primeira escolha profissional como também na recolocação profissional ou na readaptação a novas profissões. Dessa forma, sua principal tarefa é facilitar a escolha do jovem, auxiliando-o na compreensão de sua situação de vida, incluindo aspectos pessoais, familiares e sociais. Essa orientação é necessária para que o jovem possa chegar a uma decisão pessoal sobre sua carreira. Assim, ele terá condições de decidir sobre sua escolha em função de suas habilidades, interesses, de seu projeto pessoal e de suas condições de vida.

Silva (2010) corrobora enfatizando que, tendo em vista os avanços ocorridos, pode-se concluir que a estratégia de orientação profissional, tem como principal singularidade sua interface com o processo de facilitação da escolha, tomada de decisão e elaboração de projetos de vida, não só, de jovens iniciantes na sua trajetória acadêmica ou profissional, mas também, de indivíduos que estejam em qualquer estágio de suas vidas pessoais e profissionais, inseridos ou não no mundo do trabalho.

Segundo Vieira, Bezerra e Costa Fernandes (2013), a orientação profissional pode ser conceituada como o processo de fazer a pessoa descobrir e usar suas habilidades naturais, assim como conhecer as fontes de treinamento disponíveis, objetivando alcançar resultados que tragam o máximo de proveito para si e para a sociedade.

Os autores ainda colocam que, hoje, a orientação vocacional e profissional acredita que para um dado conjunto de habilidades de uma pessoa, existe um conjunto de profissões na qual ele poderia escolher e se adaptar a elas, porém, isso depende de seus valores, aspirações, nível socioeconômico e estilo de vida.

Dutra (2010) considera que o campo da orientação profissional envolve um amplo conjunto de ações, focos e conceitos, às vezes eles podem completar-se ou sobrepor-se. Podem ter abordagens e resultados diversos, cuja lógica de diferenciação das abordagens se baseia na visão de mundo e, no potencial político da orientação relacionada à atuação profissional.

O mesmo autor discute a respeito das características, aplicações e contribuições para a orientação profissional de três práticas de orientação, que são: *mentoring*, aconselhamento de carreira e *coaching executivo*, e como essas práticas se relacionam com o universo do orientado, seu momento da carreira, experiência e interesse do orientado, assim como o propósito da

prática aplicada, seus objetivos e resultados esperados. Essas três práticas de orientação estão cada vez mais presentes no cenário organizacional, vinculados aos objetivos de orientação, desenvolvimento profissional, melhoria de desempenho e reflexões sobre a carreira. O autor apresenta diferentes definições e entendimentos sobre a aplicação dessas três práticas objetivando delimitar as fronteiras que as separam.

- **Mentoring** – caracteriza-se como a mais antiga e conhecida prática de orientação profissional. Considerando o conceito clássico, o *mentoring* está direcionado a jovens profissionais em início de carreira, objetivando orientá-los durante a construção de sua “identidade profissional”. Dessa forma, o propósito é o de assessorar o orientado a identificar as oportunidades de carreira, a definir critérios de análise e, por último, na escolha da melhor alternativa que permita a consecução de seu projeto de vida. O *mentoring* é uma prática, frequentemente, adotada para orientar pessoas que acabaram de assumir posições gerenciais ou para trabalhar pessoas em início de carreira e que apresentam condições para crescer.
- **Aconselhamento de carreira** – a partir dos anos 90 se acentuou a preocupação com carreira. Nos anos 2000, surgiu no Brasil uma demanda para o aconselhamento de carreira devido ao mercado mais competitivo. Assim, o aconselhamento de carreira foi se desenhando com ênfase em diferentes momentos da carreira: a escolha profissional, atingindo principalmente os jovens do segundo e terceiro grau; o início da carreira profissional, quando o jovem começa a construir sua identidade profissional; processos de consolidação da carreira, para profissionais maduros que buscam posições mais complexas em suas organizações ou no mercado de trabalho; processos de transição de carreira para profissionais maduros que pretendem efetuar mudanças em suas carreiras ou que estão em processo de aposentadoria. Dessa forma, o principal propósito do aconselhamento de carreira é oferecer a pessoa uma reflexão a respeito de suas aptidões, interesses, objetivos e limitações; sobre a importância do contexto, de suas exigências, oportunidades e diferentes perspectivas de trabalho e, finalmente, a inter-relação entre o autoconhecimento e o contexto, por meio de um processo de estudo e questionamento. A prática do aconselhamento busca orientar as pessoas na busca pelo entendimento de seus comportamentos, interesses e valores, portanto, na explicação de seus propósitos de carreira, na construção e execução de planos de carreira visando os resultados profissionais planejados.
- **Coaching executivo** - os anos 2000 marcam a intensa disseminação do *coaching* executivo pelas organizações brasileiras. Essa técnica tem ajudado muitos gestores no

aprimoramento do relacionamento com pares, equipe, parceiros estratégicos e superiores, atuando como um interlocutor para diversas questões. No mercado foram se desenvolvendo vários tipos de *coaching* diferentes, como, por exemplo: o *coaching* para executivos estratégicos, diferente do *coaching* para executivos que atuam no nível tático, *coaching* com ênfase no aprimoramento para o negócio da empresa e com ênfase em questões comportamentais. O processo de *coaching* possui três figuras: o *coach*, o *coachee* e a contraparte da organização, que irá pautar os resultados dos processos para a organização.

Assim, o trabalho da orientação profissional é fazer com que o indivíduo faça a escolha profissional ideal, ou seja, aquela que ele não se arrepende. De modo que seja uma escolha consciente e ajustada, a partir da análise, aquisição, integração de conhecimentos sobre as várias áreas de atuação profissional e desenvolvimento de habilidades e atitudes que possibilite aprender a decidir. Entretanto, da escolha profissional realizada até a efetivação dessa escolha, existe um caminho repleto de limitações que podem intervir na realização do curso ou da profissão desejada (VIEIRA; BEZERRA; COSTA FERNADES, 2013).

Dutra (2010) afirma que, os processos de orientação vêm ganhando importância no ambiente organizacional nos últimos 20 anos em todo o mundo. É uma alternativa para o desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, de organizações. Sua importância se dá, principalmente, em um ambiente competitivo, onde o sucesso das organizações é definido por pequenos detalhes.

O processo de orientação profissional surge como uma importante ferramenta para ajudar os jovens, não apenas a escolherem sua profissão, como também os incentivando a buscarem se conhecer melhor como indivíduos inseridos em um contexto social, econômico e cultural.

### **2.3.2 Plano de Carreira**

Frente às mudanças que vem acontecendo no mercado, às organizações precisam ter a capacidade de adaptar-se rapidamente, desse modo, necessitam de pessoas motivadas e comprometidas para atuar na organização. Sendo assim, torna-se necessário estar preparado para as novas tendências que surgem no mercado e ajustar as estratégias da empresa para o desenvolvimento de seus colaboradores. Frente a isso, o plano de carreira vem se mostrando uma importante ferramenta para atrair e reter os talentos nas organizações, visto que, ele oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (COMIN; COSTA, 2014).

Comin e Costa (2014, p. 4) apresentam os vários benefícios que a gestão de carreira nas organizações pode trazer, se vista como uma ação estratégica.

A gestão de carreiras nas organizações vista como uma ação estratégica gera um grau maior de comprometimento de seus colaboradores, contribui para a retenção das pessoas que nela estão retendo assim também o conhecimento, e oferece a possibilidade de um crescimento profissional de seu quadro pessoal preparando as pessoas para as sucessões que podem acontecer. Um plano de carreira em uma organização especifica as possibilidades de crescimento profissional dos indivíduos, proporcionando a esses uma visualização do seu futuro motivando para o alcance das metas de trabalho e para atingirem os seus objetivos pessoais. Para as organizações além de reter as pessoas e atrair novos profissionais qualificados, diminui a rotatividade, melhora o clima organizacional, aumenta a produtividade e promove o atingimento das suas metas, já que cada profissional irá buscar isso também para seu próprio desenvolvimento, gerando assim resultados esperados pela empresa, principalmente lucratividade e rentabilidade.

Assim, a gestão de carreira vista como uma ação estratégica gera um maior comprometimento por parte dos funcionários, colabora para a retenção dos talentos e traz a possibilidade de crescimento profissional. Ao mesmo tempo em que, as organizações se beneficiam com isso o profissional também, já que, ele tem a possibilidade de se desenvolver e, conseqüentemente, aumentar sua remuneração.

Ourique (2010) salienta que, o termo planejamento de carreira, visto de forma abrangente, refere-se a um processo que pode acontecer ao longo de toda a vida, de forma que as intensidades dos esforços podem ser maior ou menor em diferentes momentos da carreira. Detalhadamente, a expressão planejamento de carreira sugere também o esforço que um indivíduo faz para estabelecer metas e planos profissionais. De outra forma, em um sentido mais estrito, o planejamento de carreira também pode ser visto como uma variável pontual no desenvolvimento vocacional, uma forma de indicar o quanto o indivíduo na prospecção de alternativas e no estabelecimento de planos para a carreira.

Comin e Costa (2014) colocam que, o plano de carreira inserido em uma organização permite uma gestão mais eficaz do seu capital humano e a implementação de ações para o desenvolvimento deste plano, além de evitar a rotatividade também proporciona um nível de segurança maior aos seus colaboradores, motiva-os a dedicação ao seu cargo, já que, o aumento na sua produtividade e desempenho contribui para sua promoção de cargo interno. Dessa maneira, a empresa também ganha por ter um profissional que já conhece a empresa, sendo desnecessária a preparação de novos profissionais.

Malschitzky (2012) considera o plano de carreira uma sucessão de níveis de capacitação e complexidade e/ou diversificação crescentes. À medida que o profissional aumenta o nível de

desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ele está capacitado para atender a requisitos ainda mais complexos, aumentando a sua capacitação e versatilidade. Desenvolvendo sua capacitação, o profissional pode almejar funções e cargos mais desafiadores, que lhe traga maior reconhecimento e melhor *status*.

Neste mesmo sentido Comin e Costa (2014) apontam que, o planejamento de carreira facilita aos colaboradores da organização a qualificação necessária para a promoção em diferentes cargos existentes, por meio desse planejamento é possível avaliar o desempenho dos profissionais. Definido as metas a serem atingidas e o que se espera de cada profissional, é possível definir as competências necessárias que cada profissional precisa para atingir suas metas individuais, isso permite avaliar periodicamente cada colaborador e acompanhar seu desenvolvimento, facilitando a escolha daqueles que ocuparão os cargos estratégicos.

A implantação de um plano de carreira exige da empresa que ela esteja preparada, sabendo, exatamente, qual o seu diferencial no mercado para saber o que irá oferecer e o que precisa exigir de seus funcionários para atingir os objetivos propostos. Ao adotar um plano de carreira a empresa deve realizar um diagnóstico de suas necessidades, levando em consideração sua estrutura, os cargos e salários, os diferentes perfis profissionais que precisa para compor seu quadro funcional e se as expectativas dos seus profissionais estão alinhadas com os seus objetivos, deixando claras as possíveis progressões que a empresa pode fazer, como e quando pode acontecer dentro da sua trajetória. Além disso, ao elaborar um plano de carreira a empresa deve estar disposta a investir recursos em diferentes planos de desenvolvimento, para o aperfeiçoamento de seus profissionais. De forma cautelosa e transparente precisa definir e traçar suas metas direcionando suas ações de forma que cada profissional também tenha iniciativa própria para contribuir com o mais esperado, o aumento da produtividade e da lucratividade da empresa (COMIN E COSTA, 2014).

Embora possamos ver muitas empresas com estruturas hierarquizadas e rígidas, onde a carreira é vista como vinculada a estrutura. Atualmente o foco mudou, a carreira passou a ser responsabilidade não só da organização, mas, principalmente, do indivíduo que precisa ter um planejamento e fazer as escolhas de acordo com seus interesses e competências (PERES, 2011).

O planejamento de carreira deve ser de responsabilidade do profissional, já que, cabe a ele buscar constantemente, o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Uma das formas das empresas reterem talentos é, justamente, a construção de um plano de carreira que seja condizente com o nível de competências agregadas pelos profissionais, assim eles serão atraídos pela possibilidade de ascensão profissional (MALSCHITZKY, 2012).

O mesmo autor considera que antes de iniciar um planejamento sobre as oportunidades

de carreira oferecida pelo ambiente, é necessário fazer algumas reflexões e questionamentos, como: quem eu sou? O que quero? Quais são meus interesses e aptidões? O que é importante para mim? Meus valores? É necessário que estas perguntas sejam feitas para que o profissional tome um posicionamento diante da vida pessoal e profissional. Ao fazer estes questionamentos o indivíduo terá melhores condições para identificar oportunidades de carreira. Ter as respostas certas para essas perguntas, faz com que o profissional tenha conhecimento para fazer as escolhas mais seguras, pois qualquer decisão só deve ser tomada se tiver o conhecimento de causa, assim aumenta a probabilidade de ficar satisfeito com as escolhas que fizer (PERES, 2011).

Souza (2015) por sua vez destaca que, o profissional que deseja estruturar um plano de carreira não terá grandes dificuldades para fazê-lo, podendo estruturá-lo em três partes que serão completadas de acordo com o tempo. A primeira parte consiste na avaliação de suas competências, como: autoconhecimento, eficiência pessoal, sensibilidade aos outros, conhecimento de línguas, comprometimento com resultados e comunicação são pontos importantes a serem analisados. Na segunda parte o profissional deve estabelecer os objetivos de médio e longo prazo e indicar o tempo que levará para atingi-los e quais serão priorizados. Por fim, determinar quais posições serão tomadas para atingir os objetivos anteriormente estabelecidos, ou seja, as ações a serem implementadas para que os objetivos possam ser de fato realizados.

Complementando Malschitzky (2012), fala que o meio para que um indivíduo encontre uma colocação que lhe traga maior satisfação profissional e uma melhor remuneração está no direcionamento dos objetivos que ele planejou atingir durante sua carreira.

O planejamento da carreira tem sido uma importante ferramenta para as pessoas serem empreendedoras consigo mesmas. “Não se resume a momentos episódicos em nossas vidas, pois somos a todo o momento confrontado com as mudanças no ambiente a nossa volta e com mudanças em nós mesmos” (PERES, 2011, p. 13).

Para que o plano de carreira possa ser efetivado é necessário tomar como ponto de partida a autoavaliação e o autoconhecimento, e a partir daí, buscar o desenvolvimento dos objetivos de carreira, para isso se faz necessário que o plano de ação seja, de fato, efetuado (MALSCHITZKY, 2012).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Para se atingir os objetivos desta pesquisa, foi adotada uma abordagem quantitativa, em um estudo exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória tem como objetivo explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação com a finalidade de oferecer informações e maior compreensão. A pesquisa exploratória é significativa em situações em que o pesquisador não dispõe de entendimento suficiente para prosseguir com a mesma. Este tipo de pesquisa caracteriza-se, pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, pois não são aplicados protocolos e procedimentos formais de pesquisa (MALHOTRA, 2012).

Na pesquisa descritiva o pesquisador observa e descreve os fatos sem exercer qualquer influência sobre eles. Gil (2009) relata que as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição das características de uma população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis.

#### **3.2 Universo e Amostra**

O universo de estudo é constituído pelos graduandos do curso de Administração da UFCG campus Sousa-PB, que estejam com matrículas ativas, desde discentes do primeiro período até o último. De acordo com a UACC (Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis), unidade a qual o curso de administração pertence, a população de graduandos do curso de administração, no período de 2016.1, é composta por 232 graduandos distribuídos entre todos os períodos do curso.

Um universo ou população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que, compartilham um conjunto de características comuns entre eles, constituindo o universo para o problema de pesquisa (MALHOTRA, 2012).

Dessa forma, buscou-se realizar um censo, mas só foi possível aplicar a pesquisa com 149 graduandos, pois os demais não estavam presentes em sala de aula nos dias em que foram aplicados os questionários, tornando-se inviável, por questão de tempo, a aplicação individual do questionário com os demais graduandos do curso. Assim, a presente pesquisa caracteriza-se como uma amostra por conveniência.

### 3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados consiste em um questionário contendo questões objetivas e subjetivas, elaborado pelo pesquisador, com base no trabalho de Blessmann (2012). Antes da aplicação deste, foi realizado um pré-teste com cinco graduandos, de períodos diferentes, para certificar-se de que as questões conseguiriam atender os objetivos da pesquisa.

De acordo com Malhotra (2012) o pré-teste consiste em testar o questionário com uma pequena amostra de entrevistados, objetivando identificar e eliminar problemas potenciais, podendo, inclusive aperfeiçoar o questionário com base no pré-teste. Esse instrumento construiu-se a partir dos objetivos apresentados na pesquisa e da pergunta de partida que foi investigada.

De acordo com Malhotra (2012), um questionário é um conjunto formal de perguntas que tem como objetivo a obtenção de informações dos entrevistados. Dessa forma, um questionário possui três objetivos específicos, o primeiro deles é transformar informações em perguntas que os entrevistados tenham condições de responder; o segundo é que o questionário deve motivar e incentivar o entrevistado de forma que ele se envolva na entrevista e coopere com a mesma; em terceiro lugar um questionário deve minimizar o erro de resposta.

O questionário aplicado nesse estudo é composto por cinco partes. Na primeira parte são solicitados dados relativos ao perfil familiar, econômico e social; na segunda parte são analisadas informações sobre emprego; a terceira parte por sua vez aborda tópicos centrais da pesquisa relacionados a carreira; na quarta parte são analisadas as motivações e como foi feita a escolha da carreira em Administração; por fim na quinta parte busca-se identificar quais as expectativas profissionais que os graduandos têm em relação a carreira que escolheram. Algumas questões do questionário configura-se como um roteiro estruturado com mensuração na escala tipo *Likert*.

Segundo Malhotra (2012), a escala *Likert* é uma escala de mensuração composta por cinco categorias que variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” onde será exigido dos participantes da pesquisa a indicação de um grau de concordância ou de discordância com cada uma das várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo.

Foram aplicados 149 questionários, que representam a amostra do presente estudo, no entanto o pesquisador fez o esforço de calcular todo o universo de alunos matriculados, o que era planejado inicialmente.

### **3.4 Tratamento dos Dados**

Os dados serão analisados por meio de estatística descritiva simples. Após análise, os dados serão apresentados em tabelas e gráficos construídos com o auxílio de uma planilha eletrônica e discutidos de acordo com literatura pertinente.

A análise e interpretação ou tratamento dos dados é a fase seguinte após a coleta de dados. A análise tem como objetivo organizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento e respostas ao problema proposto para investigação. Enquanto que a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, que é realizada por meio da ligação com os conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008).

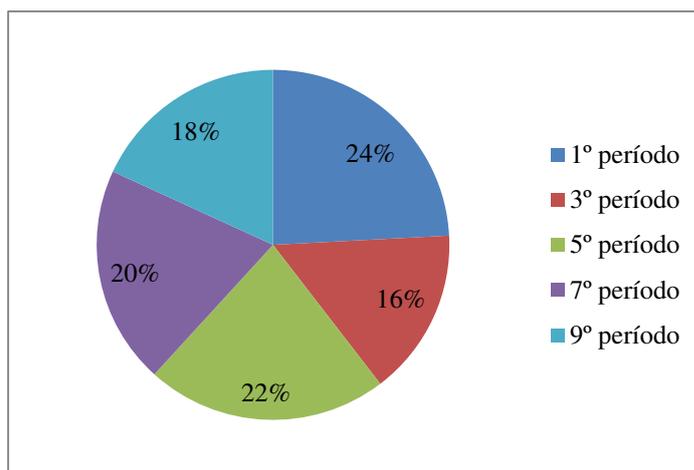
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho é feita a análise e discussão dos dados coletados em campo, por meio da aplicação de questionário estruturado com os graduandos de todos os semestres do curso de Administração, da UFCG campus de Sousa-PB. O questionário é dividido em cinco partes, que são: perfil, informações sobre a ocupação atual, escolha da carreira em Administração, carreira e expectativas profissionais.

### 4.1 Caracterização dos Respondentes

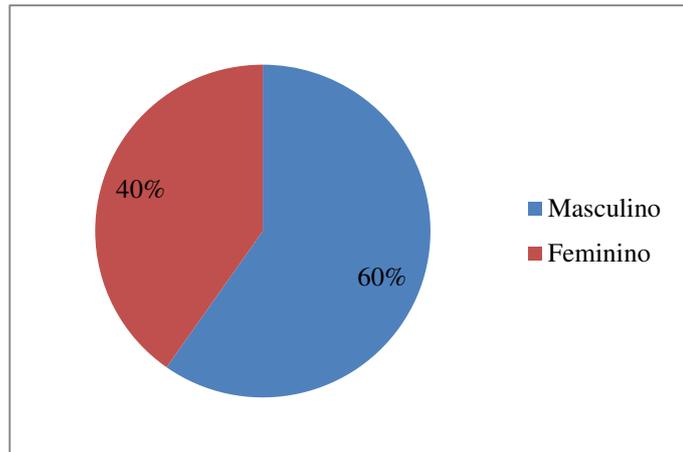
Nesta parte do trabalho, realiza-se uma análise do perfil dos graduandos que responderam à pesquisa.

**Gráfico 1 - Período que está Cursando Atualmente**



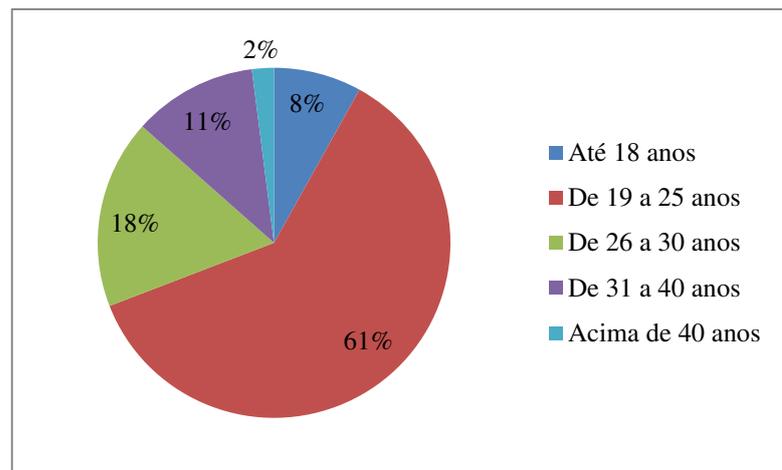
Fonte: Pesquisa direta

Dos 149 respondentes, que estão distribuídos em cinco períodos diferentes, 24% estão cursando o primeiro período; 16% estão cursando o terceiro período; 22% estão no quinto período; 20% estão cursando o sétimo período e 18% cursam o nono período, conforme se pode verificar no gráfico 1, acima.

**Gráfico 2 - Sexo**

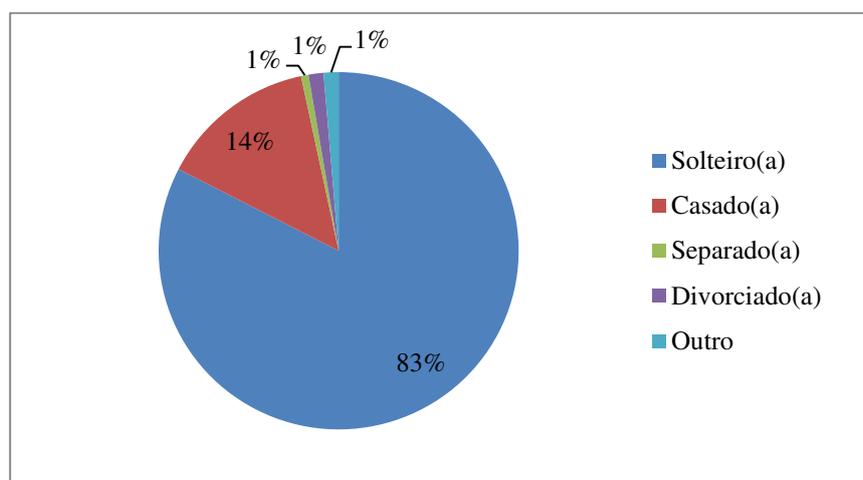
Fonte: Pesquisa direta

Quanto ao sexo, dos 149 respondentes 60% são do sexo masculino, enquanto 40% são do sexo feminino. O gráfico 2, mostra o percentual de respondentes de acordo com o sexo.

**Gráfico 3 - Idade**

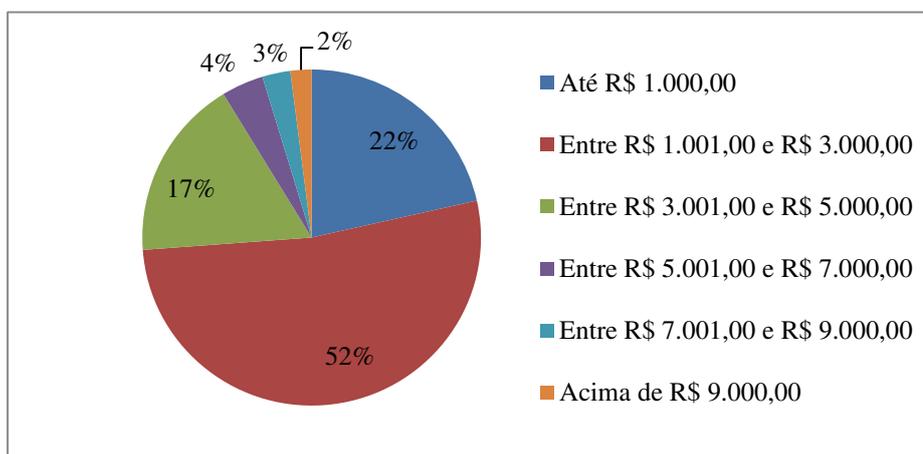
Fonte: Pesquisa direta

A respeito da idade dos graduandos analisados neste trabalho, a faixa etária apresentou os seguintes resultados: até 18 anos, têm-se 8% dos respondentes de um total de 149; de 19 a 25 anos, 61%; de 26 a 30 anos, 18%; de 31 a 40 anos são 11% e acima de 40 anos, apenas 2%. Com base nesses dados pode-se verificar que os estudantes estão ingressando, cada vez mais cedo, na graduação, sendo que do universo de 149 respondentes 8% têm menos de 18 anos e 61% têm entre 19 e 25 anos. A distribuição de idade pode ser conferida no gráfico 3.

**Gráfico 4 - Estado Civil**

Fonte: Pesquisa direta

Com relação ao estado civil dos respondentes, apresentaram-se os seguintes resultados: 83% dos respondentes de um universo de 149 são solteiros; 14% são casados; 1% são separados; 1% são divorciados e 1% assinalaram “outro”, e afirmaram estar em união estável. O gráfico 4 mostra de forma visual as percentagens com relação ao estado civil dos respondentes.

**Gráfico 5 - Renda Mensal Bruta Familiar**

Fonte: Pesquisa direta

Com relação à renda mensal familiar bruta (incluindo a renda dos respondentes), a faixa predominante foi entre R\$ 1.001,00 e R\$ 3.000,00, com 52% dos respondentes de um total de 149. A segunda faixa de renda predominante foi de até R\$ 1.000,00, que representa 21% do total; segue-se então a faixa entre 3.001,00 e R\$ 5.000,00, com 17% do total; após, tem-se a faixa entre R\$ 5.001,00 e R\$ 7.000,00, que representa 4% do total de respostas; então 3% dos

respondentes, afirmam ter uma renda familiar bruta entre R\$ 7.001,00 e R\$ 9.000,00; por fim 2% do total responderam ter uma renda mensal familiar bruta acima de R\$ 9.000,00. Tais resultados podem ser averiguados no gráfico 5.

**Tabela 1 - Cidade onde Reside Atualmente**

<b>Cidade/Residência</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Aparecida	7	5%
Cajazeiras	9	6%
Catolé do Rocha	1	1%
Lagoa	2	1%
Lastro	1	1%
Nazarezinho	1	1%
Patos	3	2%
Pombal	11	7%
Santa Cruz	1	1%
São Domingos	1	1%
São Francisco	6	4%
São José de Piranhas	3	2%
Sousa	101	68%
Uiraúna	2	1%
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

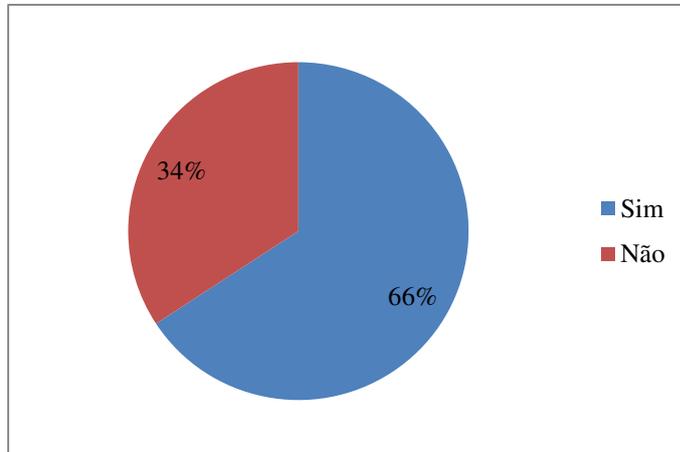
A respeito da pergunta “onde você reside atualmente?”, 68% dos respondentes afirmaram residir em Sousa-PB, cidade em que o curso de Administração funciona; logo em seguida aparece a cidade de Pombal-PB representando 7% do total, que residem na referida cidade, mas que cursam a graduação na UFCG campus de Sousa-PB; Cajazeiras-PB aparece com 6% do total; com 5% do total aparece a cidade de Aparecida-PB; São Francisco por sua vez aparece representando 4% que residem na referida localidade, as demais cidades que apareceram apresentam entre 1% e 2% dos graduandos que residem em outras cidades vizinhas a Sousa-PB. A tabela 1 mostra detalhadamente as cidades e o total de graduandos que residem lá, mas que estudam na cidade de Sousa-PB.

#### **4.2 Informações Sobre a Ocupação Atual**

A primeira pergunta desta parte, “você trabalha atualmente?”, teve como resposta majoritária “sim”, foram 66% do total da amostra que afirmaram exercer alguma atividade, contra 34% que responderam “não”. Isso mostra que, grande parte dos graduandos do curso de

Administração da UFCG já se encontra inseridos no mercado antes mesmo da conclusão do seu curso de graduação.

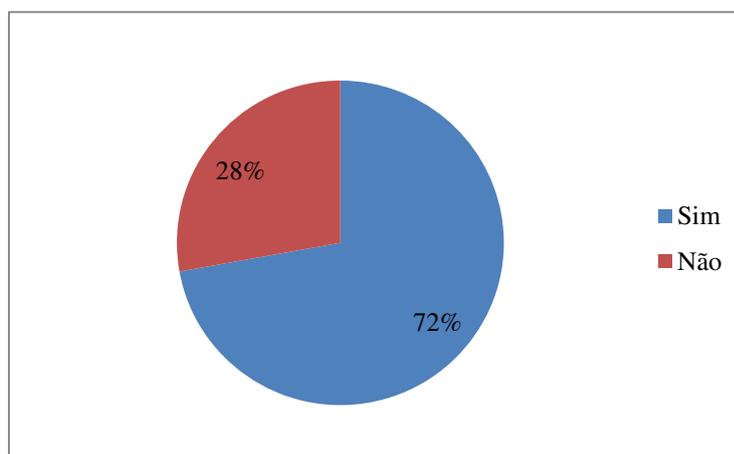
**Gráfico 6 - Trabalho Durante a Graduação**



Fonte: Pesquisa direta

Tais dados estão alinhados com o resultado da Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador, realizada pelo CFA, em 2011, onde constatou que a atuação de administradores em diversas áreas das organizações, assim como em vários setores da economia, repercute de forma decisiva e contribui para a consolidação de sua imagem. A pesquisa mostra ainda que a contratação de administradores vem sendo priorizada pelo mercado de trabalho, isso se deve à percepção de muitos empresários a respeito do potencial que é visto nos profissionais da Administração. O percentual dos graduandos que trabalham podem ser visualizados no gráfico 6.

**Gráfico 7 - Relação Cargo X Administração**



Fonte: Pesquisa direta

Em seguida foi questionado se “seu atual cargo/emprego tem relação com a Administração?”, do total de 149 respondentes 96 afirmaram na resposta anterior estarem empregados, enquanto 53 não estão exercendo nenhuma atividade remunerada, 72% deles afirmaram que seu atual cargo ou emprego tem relação com a Administração, enquanto que 28% não consideram que seu cargo tenha relação com a Administração.

Tais dados mostram que, 72% dos graduandos tem a oportunidade de exercer alguma atividade que esteja relacionado ao seu curso, ao mesmo tempo em que está cursando disciplinas na universidade, permitindo assim que os conhecimentos adquiridos em sala de aula possam ser aplicados na empresa em que o estudante está exercendo suas atividades, isso permite que o mesmo se desenvolva de forma mais eficiente, já que, ele tem a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula. Os 66% que afirmaram ter vínculo com organizações, também informaram o seu cargo e entre os diversos cargos listados nota-se que a grande maioria ainda não exerce cargo de liderança na empresa, entre os cargos mais listados pelos respondentes estão: assistente administrativo, vendedor e caixa ou atendente.

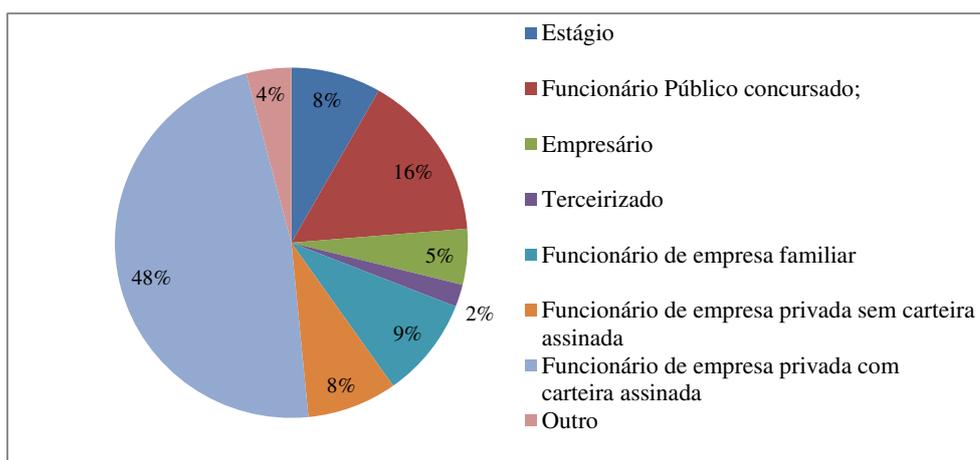
Em contrapartida, aproximadamente um terço dos graduandos não tem a oportunidade de exercer uma atividade que seja compatível com o curso de Administração, ou seja, eles não vivenciam a prática como deveria. Tal constatação tem relação com a afirmação de Sousa (2011) em que ele coloca que o mundo, atualmente, é caracterizado por constantes mudanças, por isso é de extrema importância que o profissional mantenha-se atualizado em sua área de atuação.

O sucesso profissional depende, principalmente, de quanto o profissional está preparado para as mudanças que ocorrem no mercado e em sua profissão. A atualização ou reciclagem é parte essencial do crescimento profissional e que é algo que deve ser constante para a permanência do profissional no mercado. Dessa forma, o fato do graduando estar trabalhando em uma atividade que tenha relação com seu curso é de extrema importância, já que, isso contribui para a constante atualização dos conhecimentos. Os resultados desta questão são exibidos no gráfico 7.

Quando questionados a respeito do seu vínculo com a organização na qual trabalham, a opção com mais ocorrências foi “funcionário de empresa privada com carteira assinada”, foram 47% dos respondentes que assinalaram esta alternativa. O segundo vínculo mais comum entre os respondentes da pesquisa foi “funcionário público concursado”, o qual foi citado por 15% do total. Na sequência, tem-se o vínculo “funcionário de empresa familiar”, em que foram registrados por 9%. As opções “estágio” e “funcionário de empresa privada sem carteira

assinada” foram indicadas por 8% dos respondentes cada uma, somando 16% do total. O vínculo “empresário” aparece com 5%. A opção “outro” foi assinalada por 4% dos respondentes, e foram indicados os seguintes vínculos: autônomo (2) e Jovem Aprendiz (2). Por último aparece o vínculo “terceirizado”, com apenas 2% do total. Os resultados desta questão estão expostos no gráfico 8.

**Gráfico 8 - Vínculo com a Organização**



Fonte: Pesquisa direta

### 4.3 Escolha da Carreira em Administração

Nessa parte do estudo, o primeiro questionamento feito foi “Administração é a sua primeira opção de graduação”, do universo de 149 respondentes 70% deles disseram “sim”, enquanto 30%, responderam que “não”. Hoje, percebe-se uma maior liberdade do indivíduo em escolher que carreira seguir, como afirma Peres (2011) ao enfatizar que nos últimos anos a gestão de carreira assumiu uma dimensão maior, onde o indivíduo é considerado o responsável pela gestão de sua própria carreira. Desse modo, ele é o responsável por desenvolver seu planejamento de carreira, assim como fazer suas escolhas de acordo com seus interesses, habilidade, objetivos e metas.

Também foi questionado para aqueles que responderam “não”, qual o curso que seria a primeira opção de graduação, e as respostas foram as seguintes: dos 44 que responderam ter outro curso como primeira opção de graduação, 29,55% deles responderam que seria Direito sua primeira opção de graduação; em segundo lugar ficou Engenharia Civil com 15,91% dos respondentes; em seguida aparece Ciências da Computação com 6,82%; depois vêm Ciências Contábeis, Enfermagem e Medicina com 4,55%, 4,55% e 4,55% respectivamente; os demais

cursos foram mencionados apenas uma vez e são listados na tabela 2.

Em seguida foi perguntado aos graduandos “você já possuía algum conhecimento em Administração antes de iniciar o curso”, dos 149 graduandos que participaram da pesquisa 46% responderam “sim”, enquanto 54% responderam “não”.

**Tabela 2 - Primeira Opção de Graduação**

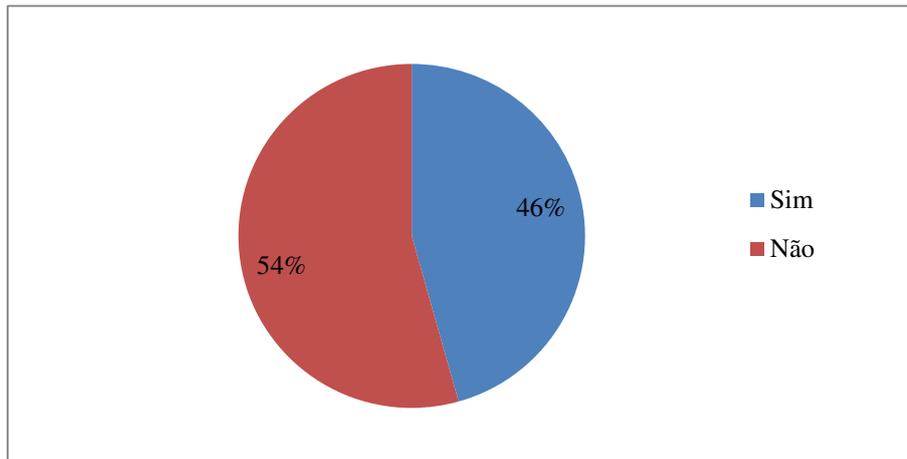
<b>Cursos</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Arquitetura	1	2,27%
Biomedicina	1	2,27%
Ciência da computação	3	6,82%
Ciências Contábeis	2	4,55%
Direito	13	29,55%
Educação Física	1	2,27%
Enfermagem	2	4,55%
Engenharia Civil	7	15,91%
Engenharia da Computação	1	2,27%
Engenharia Elétrica	1	2,27%
Fisioterapia	1	2,27%
Gastronomia	1	2,27%
Gestão Ambiental	1	2,27%
Medicina	2	4,55%
Medicina Veterinária	1	2,27%
Odontologia	1	2,27%
Pedagogia	1	2,27%
Psicologia	1	2,27%
Química	1	2,27%
Redes de Computadores	1	2,27%
Serviço Social	1	2,27%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Dessa forma, percebe-se que grande parte dos ingressantes no curso de Administração não possui nenhum conhecimento na área antes do ingresso no curso, isso pode fazer com que aumente o número de alunos que desistem do curso, já que o mesmo pode não atender as expectativas do indivíduo, isso está em consonância com DUTRA (2010) em que ele fala que refletir sobre as escolhas profissionais permite observar os possíveis e existentes caminhos, bem como sua viabilidade, e articular ações concretas relacionadas à evolução da carreira. Isso porque ao refletir sobre o assunto “carreiras” o indivíduo irá buscar informações pra decidir qual a melhor opção para si. Os resultados desta questão estão expostos no gráfico 9.

Foi perguntado aos pesquisados se eles realizaram algum tipo de pesquisa para definir a profissão que escolheram e, apenas 28% afirmaram ter realizado algum tipo de pesquisa, enquanto 72% afirmaram não ter realizado pesquisa nenhuma.

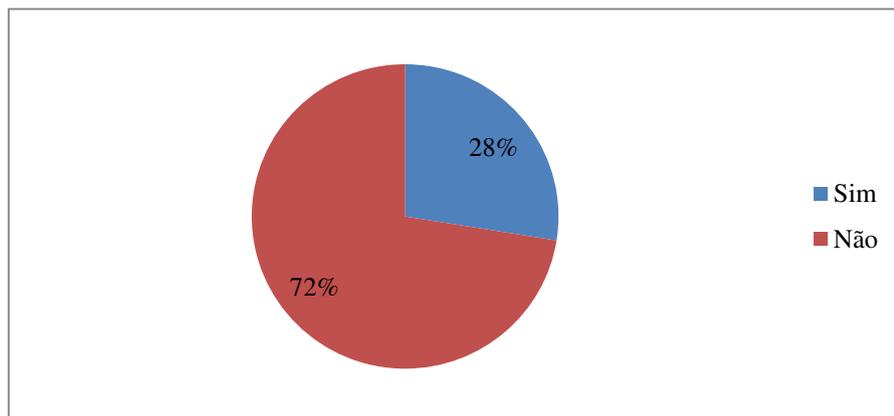
**Gráfico 9** - Conhecimento de Administração Antes do Ingresso no Curso



Fonte: Pesquisa direta

Isso está em acordo com a ideia de Peres (2011) de que ter as respostas certas para as perguntas faz com que o profissional tenha conhecimento para fazer as escolhas mais seguras, pois qualquer decisão só deve ser tomada se tiver o conhecimento de causa, assim aumenta a probabilidade de ficar satisfeito com as escolhas que fizer

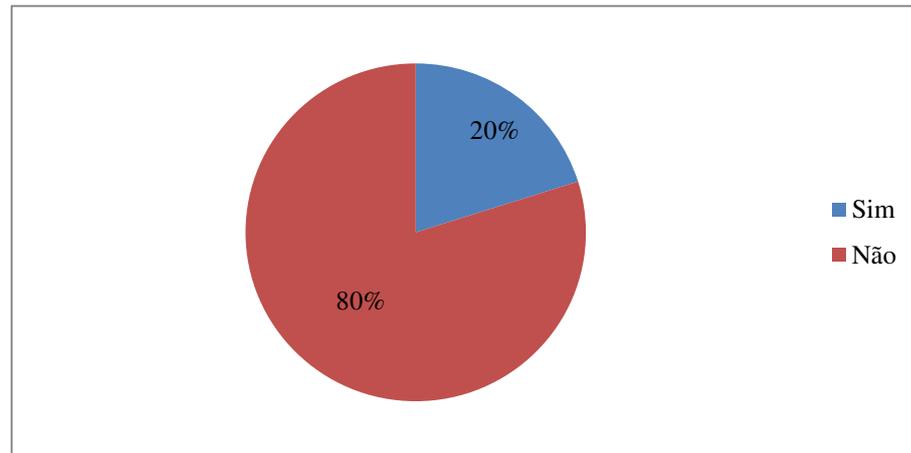
**Gráfico 10** - Realização de Pesquisa para Definição da Profissão



Fonte: Pesquisa direta

. Assim, o futuro profissional deve realizar pesquisas e demais instrumentos do planejamento de carreira para realizar escolhas das quais eles estejam seguros. A relação de respondentes desta questão pode ser vista no gráfico 10.

Gráfico 11 - Atividades de Carreira na Escola



Fonte: Pesquisa direta

Com relação à realização de atividades de incentivo a escolha da carreira por parte da escola onde o graduando cursou o Ensino Médio, apenas 20% afirmaram que as suas escolas promoveram algum tipo de atividade para ajudar na escolha da carreira, enquanto 80% responderam “não”. Dentre as atividades promovidas pelas escolas dos 20% que responderam sim, estão: feira das profissões (15), palestras (6), ensino de administração no currículo escolar (3), apresentação de profissionais de várias áreas (2), teste vocacional (2), orientação vocacional (1) e PIBIC Junior (1). Assim, percebe-se a falta de iniciativa da maioria das escolas quanto à realização de atividades que colaborem com o desenvolvimento de carreira de seus estudantes.

A promoção de atividades que ajudem o estudante na escolha da carreira é fundamental para o desenvolvimento de carreira do jovem profissional, já que, a adolescência é o período em que os jovens têm mais dúvida sobre que caminhos quer seguir profissionalmente isso está de acordo com o que afirma (MOGNHON; MOGNHON; MULBHEIER, 2014), que falam que a escolha profissional é um momento decisivo na vida de qualquer indivíduo, e tal escolha deve ser feita baseada não apenas em influências externas, mas em aptidões e interesses individuais para realização plena das funções atribuídas à profissão.

Dessa forma, a realização de atividades que façam os estudantes refletirem a respeito de seu futuro profissional é extremamente importante para que o indivíduo decida seguir à carreira que esteja de acordo com suas aptidões e interesses individuais. O gráfico 11 traz a distribuição dos respondentes.

Um dos primeiros passos para o desenvolvimento de carreira é sem dúvidas a escolha de um curso de graduação, tal escolha é feita geralmente com base em fatores externos e internos. Assim, a própria escolha já pode fazer parte do planejamento de carreira do indivíduo e traz consigo algumas motivações ou influências.

A quinta e última pergunta desta parte da pesquisa buscou analisar qual a principal motivação dos graduandos para ter escolhido Administração como carreira. Dos 149 questionários aplicados treze deles tiveram de ser anulados, pois foram respondidos de forma incorreta, a questão pedia “qual foi a principal motivação para a escolha da carreira em Administração”, treze dos respondentes marcaram mais de uma opção, tornando inviável identificar qual a principal motivação que levou a pessoa a escolher o curso, assim esta pergunta conta com 136 respostas válidas. Tais resultados estão expressos na tabela 3.

**Tabela 3 - Fatores Motivadores para Escolha da Carreira**

<b>Principal motivação</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
Influência familiar	8	6%
Oportunidades de emprego na área	24	18%
Influência de amigos	3	2%
Trabalhar na empresa da família	4	3%
Influência da mídia	0	0%
Identificação com a área	37	27%
Influência de professores ou da Escola	1	1%
Quero abrir meu negócio	11	8%
Motivação financeira	2	1%
Para fazer concurso público	25	18%
Formação abrangente	9	7%
Outra	12	9%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta

A “identificação com a área” foi apontada por 27% dos respondentes, fato que mostra como as escolhas na era do conhecimento cada vez mais se baseiam em referenciais próprios e buscam o equilíbrio entre, carreira e vida. (MARTINS, 2010). A opção “para fazer concurso público” com 18,38% das ocorrências, mostra como muitos estudantes preferem a estabilidade de um concurso público, provavelmente pela falta de perspectiva de crescimento nas empresas da região. Em seguida aparece “oportunidades de emprego na área”, com 17,65% das ocorrências, isso mostra uma preocupação por parte de muitos estudantes em entrar no mercado, para isso é necessário se capacitar, visto que, como coloca Hugria, Prado e Prestes (2009) o mundo vem passando por constantes transformações e levando em consideração os diversos cenários que se apresentam é imprescindível que os profissionais se preparem para o mercado de trabalho, de forma adequada, e por isso é muito importante criar perspectivas e ser prospectivo para construir cenários e estar preparado para o futuro. Em seguida aparece “outra”

que representa 9% ou 12 das ocorrências distribuídas da seguinte forma: falta de opção (3); comodidade (3); já trabalha na área, mas não têm conhecimento teórico (2); segunda opção (1); universidade próxima à residência (1); por ter conseguido ingressar (1) e complemento de outro curso (1). Depois aparece “quero abrir meu negócio” com 8% das ocorrências.

A “formação abrangente” foi indicada como motivação para definição do curso por 7% dos graduandos, ou seja, entende-se que o fato de o curso reunir várias áreas do conhecimento e ter aplicabilidade em qualquer negócio faz com que muitos jovens optem por Administração como escolha de graduação. Essa formação abrangente que o curso de Administração proporciona está, relacionado com a carreira do tipo portfólio, proposto por Bendassolli (2009) em que sua principal característica é a diversidade de atividades profissionais que o indivíduo é capaz de realizar. Para que isso aconteça, dois aspectos devem caminhar juntos, o primeiro é que esse modelo de carreira demanda uma identidade pessoal flexível, em segundo lugar deve-se acompanhar os desenhos organizacionais, ou seja, monitorar as oportunidades internas. Dessa forma, para que o profissional seja capaz de desempenhar várias atividades é necessário que ele tenha uma formação que permita desenvolver tal habilidade.

Depois, a influencia familiar aparece como motivação para 6% dos 136 respondentes, e pode-se perceber a influencia que a família tem, mesmo que indiretamente na decisão de escolha da carreira. A influência familiar na escolha inicial pode ser direta ou indireta, a primeira acontece pela exteriorização de opiniões e conceitos sobre as carreiras, a segunda se dá pela tradição familiar que, conseqüentemente, resulta em uma maior exposição do jovem a um determinado conjunto de estímulos ocupacionais. A influência pode ser tanto motivadora quanto impeditiva MARTINS (2010).

#### **4.4 Compreensões Sobre a Carreira**

Na quarta parte da pesquisa, são apresentados os resultados das 18 afirmações sobre carreira que foram apresentadas aos respondentes, e os mesmos deveriam indicar em que medida concordam com cada uma das afirmações, em uma escala de 1 a 5, sendo: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (indiferente), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente). Inicialmente, são apresentadas as médias e variâncias das respectivas afirmações. Tais informações podem ser visualizadas na tabela 4.

**Tabela 4 - Resultado de Afirmações Sobre Carreira**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Ingressei no curso de Administração tendo claro qual seria minha trajetória profissional	2,97
2	Os professores me estimulam a pensar no meu futuro profissional	3,44
3	Minhas experiências profissionais foram o mais importante para o estabelecimento dos meus objetivos de carreira	3,35
4	É desnecessário planejar a carreira, pois o bom profissional tem lugar garantido no mercado	1,78
5	As oportunidades apresentadas pelo mercado de trabalho definiram minha carreira	2,86
6	Sinto-me seguro acerca do meu conhecimento sobre planejamento de carreira	3,17
7	Tenho conhecimento de métodos e técnicas de planejamento de carreira	2,99
8	O planejamento individual de carreira auxilia significativamente na obtenção de sucesso profissional	3,93
9	As decisões tomadas em relação a minha carreira foram realizadas de forma intuitiva	2,85
10	Já utilizei métodos/instrumento, para a promoção de um maior autoconhecimento sobre meus aspectos pessoais e profissionais (necessidades, desejos, objetivos)	3,13
11	O autoconhecimento é um fator necessário e importante para o gerenciamento de carreira	4,15
12	Meus interesses pessoais costumam estar alinhados a meus planos profissionais	3,98
13	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros	3,66
14	Sonho em ter uma carreira que me dê à liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado	3,96
15	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia	3,21
16	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio	3,34
17	Preferiria deixar meu emprego a ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares	3,38
18	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais	4,09

Fonte: Pesquisa direta

Fazendo um apanhado geral dos resultados desta parte da pesquisa, têm-se quatro afirmações com médias altas: “O autoconhecimento é um fator necessário e importante para o gerenciamento de carreira” (4,15), “Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais” (4,09), “meus interesses pessoais costumam estar alinhados a meus planos profissionais” (3,98) e “sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado” (3,96). Percebe-se que os respondentes consideram o autoconhecimento como algo importante e necessário para o gerenciamento da carreira. Assim, como enfatiza Bayer (2013) que aponta o autoconhecimento como uma das mais poderosas habilidades que o ser humano pode desenvolver durante sua vida, seja pessoal ou profissional.

O autoconhecimento está relacionado ao contato com as próprias qualidades, habilidades, potencialidades e pontos de desenvolvimento. É possível perceber uma preocupação, por parte dos futuros profissionais com relação à integração entre carreira e vida pessoal, isso está de acordo com Hofmeister (2009), onde afirma que a escolha da carreira está agrupada em duas categorias, e uma delas é, justamente, a compatibilidade que está relacionada como o fato das pessoas se preocuparem em escolher cargos que atendam seus interesses individuais.

**Tabela 5 - Trajetória Profissional**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	17	11,4
Discordo	41	27,5
Indiferente	37	24,8
Concordo	38	25,5
5 - Concordo totalmente	16	10,7
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta

Na afirmação 1 os respondentes opinaram sobre “ingressei no curso de Administração tendo claro qual seria minha trajetória profissional”, e obteve-se uma média de 2,97. Desse modo, pode-se inferir que os graduandos não realizam um planejamento de carreira antes de ingressar na universidade, fato que pode levar o estudante se frustrar ou mesmo desistir no decorrer do curso. A análise dos resultados permite inferir que 38,9% discordam do fato de terem ingressado no curso de Administração com uma trajetória profissional definida, enquanto 36,2% afirmam saber qual seria sua trajetória profissional. Os resultados detalhados da afirmação 1 são apresentados na tabela 5.

Os resultados da afirmação 2 “os professores me estimulam a pensar no meu futuro profissional”, mostram que 55,7% dos graduandos concordam pelo menos parcialmente que os professores tenham estimulado-os a pensar no seu futuro profissional, enquanto 20,1% discordam. O que se pode inferir por meio dos resultados é que os professores não incitam, de uma maneira geral, os graduandos a planejarem sua carreira. Estes resultados estão expostos na tabela 6.

**Tabela 6** - Estimulo por Parte dos Professores

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	6	4,0
Discordo	24	16,1
Indiferente	36	24,2
Concordo	65	43,6
5 - Concordo totalmente	18	12,1
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta

A afirmação 3 “minhas experiências profissionais foram o mais importante para o estabelecimento dos meus objetivos de carreira”, buscou analisar se os graduandos tem alguma experiência no mercado e se a mesma teve alguma influência sobre o estabelecimento de objetivos de carreira.

**Tabela 7** - Experiências Profissionais

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	12	8,1
Discordo	23	15,4
Indiferente	38	25,5
Concordo	53	35,6
5 - Concordo totalmente	23	15,4
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados obtidos mostram que 51% concordam com a importância da experiência profissional no desenvolvimento da carreira, enquanto 23,5% discordam. O conceito de âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser empregada como um meio de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa possa determinar para si mesma (KILIMNIK et al., 2006). Na tabela 7 são detalhados os valores desta afirmativa.

**Tabela 8 - Desnecessário Planejar a Carreira**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	75	50,3
Discordo	47	31,5
Indiferente	16	10,7
Concordo	7	4,7
5 - Concordo totalmente	4	2,7
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta

Observa-se que na afirmativa 4 “é desnecessário planejar a carreira, pois o bom profissional tem lugar garantido no mercado”, tem-se um elevado percentual de respondentes que discordam, 81,9%, ou seja, para estes planejar a carreira é importante e necessário, mesmo considerando que o indivíduo seja um bom profissional, pois isso não é garantia de que o mesmo vá conseguir se inserir no mercado, e apenas 7,4% discordam. Corroborando com os resultados desta afirmativa (PERES, 2011) aborda que o planejamento de carreira tem sido uma importante ferramenta para as pessoas serem empreendedoras consigo mesmas. Não se trata de algo passageiro, mas sim constante, pois a todo o momento as mudanças acontecem. Na tabela 8 são apresentados os resultados da afirmativa 4.

**Tabela 9 - Oportunidades que Definem a Carreira**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	15	10,1
Discordo	40	26,8
Indiferente	57	38,3
Concordo	25	16,8
5 - Concordo totalmente	12	8,1
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta

A análise da tabela 9 referente à afirmativa 5 “as oportunidades apresentadas pelo mercado de trabalho definiram minha carreira”, trás os seguintes resultados: 6,9% dos respondentes discordam da afirmação, ou seja, para eles não foram as oportunidades de mercado que definiram a carreira; 38,3% foram indiferentes a afirmativa e 24,9% concordam.

Desse modo, está claro que o foco a respeito da decisão sobre a carreira não está mais apenas no âmbito organizacional e sim nas mãos do próprio indivíduo, o que pode ser considerado um avanço, no sentido de que a escolha da direção da carreira passa a ser

responsabilidade do próprio sujeito (PERES, 2011).

**Tabela 10** - Conhecimento Sobre Planejamento de Carreira

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	6	4,0
Discordo	28	18,8
Indiferente	58	38,9
Concordo	49	32,9
5 - Concordo totalmente	8	5,4
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta

Com o intuito de verificar se os graduandos tem segurança quanto ao seu conhecimento em planejamento de carreira foi apresentada a afirmação 6 “sinto-me seguro acerca do meu conhecimento sobre planejamento de carreira”. Os resultados mostram que apenas 38,3% concordam estarem seguros de seus conhecimentos quanto ao planejamento de carreira, e por outro lado 22,8% discordam.

É perceptível que existe uma insegurança por parte dos graduandos com relação aos seus conhecimentos sobre planejamento de carreira. Para Hofmeister (2009) o planejamento e desenvolvimento de carreira, é um fator motivacional e que permite o colaborador se ambientar em uma organização, contribuindo assim para que o funcionário tenha um enfoque sistêmico de seus objetivos pessoais e organizacionais, estabelecendo uma interação entre conhecimento, habilidade e atitude. Os resultados desta afirmação estão na tabela 10.

**Tabela 11** - Decisões de Carreira

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	17	11,4
Discordo	35	23,5
Indiferente	54	36,2
Concordo	39	26,2
5 - Concordo totalmente	4	2,7
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta

Buscou-se analisar se os graduandos tomam suas decisões com relação à carreira de forma planejada ou intuitiva, para isso foi apresentada a proposição 9 “as decisões tomadas em relação a minha carreira forma realizadas de forma intuitiva”, os dados da pesquisa demonstram

que 38,3% concordam e apenas 22,8% discordam, sendo 38,9% indiferentes a afirmativa, ou seja, grande parte dos graduandos não planejam sua carreira, eles tomam as decisões de forma intuitiva, na maioria das vezes com base em experiências. Segue abaixo a tabela 11 com os dados obtidos na afirmação 9.

Sampaio (2008, *on-line*), esclarece que o planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas e orientadas, de modo que possa tornar realidade um objetivo futuro, possibilitando assim a tomada de decisões antecipadamente. Nessa perspectiva as decisões de carreira que são tomadas de forma intuitiva põem em risco o sucesso na carreira.

Com base no que foi visto anteriormente, pode-se afirmar que a mais difícil etapa do planejamento consiste no autoconhecimento, no questionário aplicado foram apresentadas duas proposições a respeito de autoconhecimento: “já utilizei métodos/instrumento, para a promoção de um maior autoconhecimento sobre meus aspectos pessoais e profissionais (necessidades, desejos, objetivos)” de número 10, e “o autoconhecimento é um fator necessário e importante para o gerenciamento de carreira” de número 11. Os resultados destas afirmações são apresentados nas frequências das tabelas 12 e 13, respectivamente.

**Tabela 12** - Utilização de Métodos de Autoconhecimento

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	13	8,7
Discordo	29	19,5
Indiferente	47	31,5
Concordo	46	30,9
5 - Concordo totalmente	14	9,4
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados da afirmação 11 mostram que 28,2% não utilizam de métodos e recursos para a promoção do autoconhecimento, seja na perspectiva pessoal como também profissional, assim como também para o aprimoramento de carreira, enquanto 40,3% afirmam, pelo menos parcialmente, ter utilizado de algum método ou instrumento de promoção de autoconhecimento.

**Tabela 13** - Autoconhecimento Como Fator Necessário

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
1 - Discordo totalmente	1	0,7	0,7
Discordo	3	2,0	2,7
Indiferente	11	7,4	10,1
Concordo	92	61,7	71,8
5 - Concordo totalmente	42	28,2	100,0
<b>Total</b>	149	100,0	

Fonte: Pesquisa direta

Cruzando as afirmativas pode-se perceber que apesar da grande maioria considerar o autoconhecimento como essencial para a gestão da carreira, ainda existe uma grande parcela de estudantes que não utilizam desses meios como forma de desenvolver seu autoconhecimento. Assim, seria interessante que os graduandos buscassem esse aprendizado sobre si próprio, por meio de atividades exploratórias e assim, traçar metas de carreira claras e realistas.

Os resultados obtidos nas proposições sobre autoconhecimento foram: 89,9% dos respondentes concordam pelo menos parcialmente que o autoconhecimento é necessário e importante para um gerenciamento de carreira alinhado com seus interesses, em contrapartida apenas 2,7% discordaram desta afirmação. Isso está de acordo com o que aborda Peres (2011), ao afirmar que no campo profissional o autoconhecimento é um importante diferencial competitivo que é possível de ser desenvolvido. No momento em que a pessoa conhece suas características, pontos fracos e fortes, seus anseios, suas prioridades, ela poderá traçar um planejamento e assim aumentar as chances de sucesso, tanto pessoal quanto profissional.

Os dados obtidos nesta pesquisa, com relação ao autoconhecimento, estão de acordo com os resultados de uma pesquisa realizada por Martins (2010), onde ele analisou a percepção da importância do autoconhecimento para a gestão de carreira, e 92,2% considera fundamental, entretanto, o autor resalta que apesar de tal resultado não é possível inferir que essa percepção signifique, na prática que todos os respondentes conheçam a si próprio em nível adequado.

Com o intuito de verificar se os graduandos tem conhecimento dos recursos que a universidade disponibiliza para orientação de carreira, foi apresentada a afirmação 12 “conheço os recursos da Universidade para orientação de carreira (planejamento de carreira e orientação vocacional)”, 31,6% dos respondentes afirmaram conhecer os recursos que a universidade disponibiliza, e 38,3% não conhecem tais recursos. Os resultados da afirmativa 12 são apresentados na tabela 14 abaixo.

**Tabela 14** - Recursos da Universidade Para Orientação de Carreira

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
1 - Discordo totalmente	16	10,7	10,7
Discordo	41	27,5	38,3
Indiferente	45	30,2	68,5
Concordo	43	28,9	97,3
5 - Concordo totalmente	4	2,7	100,0
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa direta

A UFCG campus de Sousa-PB possui a disposição dos alunos, um Psicólogo que trabalha, justamente, com a orientação de carreira, entretanto muitos estudantes ainda desconhecem tal recurso, menos ainda é o número de pessoas que procuram por orientação deste profissional.

**Tabela 15** - Interesses Pessoais Alinhados aos Planos Profissionais

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
1 - Discordo totalmente	1	0,7	0,7
Discordo	4	2,7	3,4
Indiferente	22	14,8	18,1
Concordo	92	61,7	79,9
5 - Concordo totalmente	30	20,1	100,0
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa direta

Por meio da afirmativa 13 “meus interesses pessoais costumam estar alinhados a meus planos profissionais”, buscou-se analisar se os graduandos de Administração planejam o alinhamento entre seus interesses pessoais e seus planos profissionais, e 81,8% afirmaram realizar esse alinhamento entre sua vida pessoal e profissional, enquanto 33,4% não realizam tal planejamento. Isso mostra que os graduandos tem a preocupação em planejar alguns aspectos de sua carreira de forma a integrar os interesses profissionais, mesmo que não seja por meio de um plano de carreira, mas, provavelmente é feito intuitivamente. Esses resultados estão de acordo com (MARTINS, 2010) em que ele afirma que as escolhas na era do conhecimento se baseiam em referenciais próprios e buscam o equilíbrio entre, carreira e vida. Os dados desta afirmativa estão inseridos na tabela 15, logo abaixo.

**Tabela 16 - Liberdade na Carreira**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
1 - Discordo totalmente	1	0,7	0,7
Discordo	17	11,4	12,1
Indiferente	19	12,8	24,8
Concordo	62	41,6	66,4
5 - Concordo totalmente	50	33,6	100,0
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa direta

A tabela 16 mostra os resultados da afirmativa 14 na qual é posta a seguinte afirmativa “sonho em ter uma carreira que me dê à liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado”, dos 149 respondentes 75,2% concordaram que esse seria o ideal de carreira, enquanto 12,1% discordaram. Em sua pesquisa, Schein (2002, *apud* Asevedo, 2005) classifica oito âncoras de carreira, uma delas a âncora autonomia/independência, se encaixa neste contexto, pois está âncora define as pessoas que costumam buscar ocupações em que tenham liberdade, pois sua principal característica é não aceitar regras e restrições organizacionais. Os indivíduos dessa âncora apresentam dificuldade em trabalhar em organizações de grande porte, dessa maneira preferem ocupações autônomas, como: professor, consultor e etc.

Assim, as pessoas que possuem esse perfil, geralmente, buscam atividades profissionais onde possam ter a liberdade de guiar sua carreira. No entanto, os dados aqui expostos não querem dizer que aqueles que concordaram terão carreiras em que eles terão tal liberdade, mas sim que há uma tendência, cada vez maior, das pessoas buscarem carreiras em que possam ter liberdade, principalmente, com relação ao tempo.

**Tabela 17 - Segurança e Instabilidade na Carreira**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
1 - Discordo totalmente	12	8,1	8,1
Discordo	31	20,8	28,9
Indiferente	41	27,5	56,4
Concordo	43	28,9	85,2
5 - Concordo totalmente	22	14,8	100,0
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa direta

Fazendo uma comparação entre os resultados das tabelas 16 e 17 que são as questões 14 “Sonho em ter uma carreira que me dê à liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado” e 15, “Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia”, do questionário percebe-se que na proposição 15 onde é analisado em que grau os respondentes concordam que a segurança e estabilidade são mais importantes que do que liberdade e autonomia, 28,9% discordam da afirmação, ou seja, consideram liberdade e autonomia como mais importantes, por outro lado 43,7% concordam com a afirmação. A tabela 17 trás os resultados da afirmativa 15 detalhadamente.

Já os resultados da questão 14, mostram que o número das pessoas que sonham com uma carreira onde elas tenham liberdade na carreira é bem maior de 75,2%. Com base nesta comparação pode-se concluir que apesar de muitos sonharem com uma carreira onde tenham liberdade, porém na hora de escolher entre liberdade e segurança/estabilidade, muitos preferem a segunda opção. Tais dados pode ser uma consequência do cenário em que se vive, atualmente, que devido à crise que assola o país muitas pessoas se sentem inseguras e preferem a segurança de uma carreira estável.

**Tabela 18** - Busca de Ideias Para Iniciar Negócio Próprio

Escala	Frequência	%	% acumulado
1 - Discordo totalmente	14	9,4	9,4
Discordo	27	18,1	27,5
Indiferente	30	20,1	47,7
Concordo	50	33,6	81,2
5 - Concordo totalmente	28	18,8	100,0
<b>Total</b>	149	100,0	

Fonte: Pesquisa direta

A questão 16 “Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio”, buscou analisar se os graduandos tem pretensão de iniciar um negócio próprio e se eles buscam ideias para isso. Entre os respondentes 52,4% concordam com a afirmação, enquanto 27,5% discordam. Os resultados desta questão estão expostos na tabela 18.

A respeito da importância que os respondentes dão ao status do cargo em uma organização, foi tratado na questão 17 “me sentirei bem sucedido em minha carreira apenas quando estiver ocupando um cargo elevado em alguma organização”, observou-se que 36,2% dos respondentes não colocam o status como fator definidor de sucesso na carreira, enquanto 27,5%, ou seja, para estes o status tem importância em sua carreira, de forma que, eles só se sentiram bem sucedidos se obterem o status que desejam dentro de uma organização. Tais

resultados podem ser visualizados na tabela 19.

**Tabela 19 - Status no Cargo**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
1 - Discordo totalmente	12	8,1	8,1
Discordo	42	28,2	36,2
Indiferente	54	36,2	72,5
Concordo	30	20,1	92,6
5 - Concordo totalmente	11	7,4	100,0
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa direta

Por fim foi colocada a proposição 18 “sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais”, dos 149 respondentes 83,9 concordaram com a afirmação e 6,0% discordaram. Muitas empresas não exploram o real potencial de seus colaboradores, isso acaba incomodando o colaborador que fica fadado as tarefas rotineiras de sempre, pois cada indivíduo tem algo que sabe fazer de melhor e espera poder mostrar essas suas habilidades especiais para a empresa, mas muitas vezes a empresa não abre espaço para isso.

**Tabela 20 - Emprego de Habilidades e Talentos Especiais**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
1 - Discordo totalmente	2	1,3	1,3
Discordo	7	4,7	6,0
Indiferente	15	10,1	16,1
Concordo	77	51,7	67,8
5 - Concordo totalmente	48	32,2	100,0
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa direta

No mesmo sentido Aprígio (2013), coloca que o mercado de trabalho, encontra-se cada vez mais competitivo e, necessita de profissionais com habilidades e competências renovadas. Assim, as empresas buscam um perfil profissional pautado na competência e no desenvolvimento de habilidades. A tabela 20 apresenta os dados da questão 18.

#### 4.5 Expectativas Profissionais

Na quinta parte do questionário, foram apresentadas 12 afirmações a respeito das expectativas profissionais dos graduandos respondentes, cabendo a eles indicar em que medida concorda com cada afirmação, as medidas são de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Inicialmente, são apresentadas as médias e variâncias de todas as afirmações. A tabela 21 traz os resultados das afirmativas sobre expectativas de carreira dos graduandos de administração.

**Tabela 21 - Resultados das Afirmações Sobre Expectativas de Carreira**

	<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>
1	Eu tenho metas profissionais definidas e um plano para alcançá-las	3,64
2	Foi por meio do curso de Administração que construí minhas expectativas profissionais	3,38
3	Minha expectativa é ter realização em minhas atividades futuras	4,38
4	Minha expectativa é ter um bom ganho financeiro em minhas atividades futuras	4,40
5	Minha expectativa é ter qualidade de vida em minhas atividades futuras	4,50
6	Minha expectativa é ser reconhecido na minha área de atuação	4,28
7	Minha expectativa é conciliar vida pessoal e profissional	4,44
8	A realização profissional é a mais importante realização na vida de uma pessoa	2,88
9	Ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida	3,28
10	Espero mudar de emprego	3,28
11	Espero seguir carreira na organização em que estou	2,84
12	Espero encontrar um emprego	3,68

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados obtidos nesta parte da pesquisa mostram altas expectativas por parte dos graduandos do curso de Administração. Várias questões apresentaram médias altas nas afirmações propostas. Destacam-se com médias altas, as seguintes afirmativas: “Minha expectativa é ter qualidade de vida em minhas atividades futuras”, 4,50; “Minha expectativa é conciliar vida pessoal e profissional”, 4,44; “Minha expectativa é ter um bom ganho financeiro em minhas atividades futuras”, 4,40; “Minha expectativa é ter realização em minhas atividades futuras”, 4,38 e “Minha expectativa é ser reconhecido na minha área de atuação” com 4,28.

A primeira afirmativa está relacionada com o conceito de planejamento e

desenvolvimento de carreira, “eu tenho metas profissionais definidas e um plano para alcançá-las”. Pela análise dos dados obtidos, percebe-se que apenas 13,4% dos estudantes discordam que tenham metas profissionais e um plano para o alcance de tais metas, enquanto 60,4% concordam que tem essas metas definidas.

**Tabela 22 - Metas e Plano Profissional**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
1 - Discordo totalmente	2	1,3	1,3
Discordo	18	12,1	13,4
Indiferente	39	26,2	39,6
Concordo	63	42,3	81,9
5 - Concordo totalmente	27	18,1	100,0
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa direta

A importância de planejar e traçar metas é tratado por (SAMPAIO, 2008) que afirma ser um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Os resultados analisados estão expostos na tabela 22.

**Tabela 23 - Construção das Expectativas Profissionais**

<b>Escala</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
1 - Discordo totalmente	10	6,7	6,7
Discordo	28	18,8	25,5
Indiferente	28	18,8	44,3
Concordo	62	41,6	85,9
5 - Concordo totalmente	21	14,1	100,0
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa direta

Com relação à afirmação 2 “foi por meio do curso de Administração que construí minhas expectativas profissionais”, tem-se que 25,5% discordam, pelo menos parcialmente, que tenha sido por meio do curso de Administração que construíram suas expectativas profissionais, e 54,7% concordam com a afirmação. Compreende-se que, a maioria dos graduandos construíram suas expectativas profissionais por meio do curso de Administração. A tabela 23 apresenta os dados apresentados.

**Tabela 24** - Frequências das Afirmativas com Maiores Médias (3 a 7)

<b>Escala</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	0,0	0,0	0,0	0,7	0,7
Discordo	1,3	0,7	0,0	2,7	0,7
Indiferente	4,7	3,4	1,3	10,1	4,0
Concordo	48,3	51,0	47,7	40,9	43,6
5 - Concordo totalmente	45,6	45,0	51,0	45,6	51,0
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa direta

A tabela 24 traz os resultados das 5 afirmativas que tiveram as médias mais altas nesta parte da pesquisa sobre expectativas de carreira. A primeira afirmativa com maior média foi “minha expectativa é ter qualidade de vida em minhas atividades futuras”, afirmativa de número 5, os resultados desta afirmativa mostram uma unanimidade com relação à expectativa de ter qualidade de vida nas atividades profissionais futuras, 98,7% concordam pelo menos parcialmente, enquanto 1,3% permanecem indiferentes. Isso mostra a importância que os respondentes dão ao fato de manter a qualidade de vida paralelamente às atividades profissionais. Assim, as escolhas na era do conhecimento cada vez mais se baseiam em referenciais próprios e buscam o equilíbrio entre, carreira e vida. (MARTINS, 2010).

A segunda afirmativa de maior média foi “minha expectativa é conciliar vida pessoal e profissional” afirmativa de número 7, os dados tabulados demonstram que 94,6% concordam com a proposição, enquanto 1,4%, dois respondentes, afirmam discordar. Mais uma vez percebe-se a importância que se dá a necessidade de conciliar a vida profissional a pessoal. A perspectiva de desenvolvimento de carreira engloba a necessidade de relacionar autodesenvolvimento, desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal e familiar BLESSMANN (2012).

A terceira afirmativa que apresentou maior média foi, “minha expectativa é ter um bom ganho financeiro em minhas atividades futuras” afirmativa 4 desta parte, 96,0% concordam com a afirmação e apenas uma pessoa, 0,7%, discorda parcialmente. Nota-se que, além da conciliação entre vida pessoal e profissional os graduandos também estão preocupados com os ganhos financeiros que obterão em suas atividades futuras, ou seja, os estudantes pretendem ter um bom nível de renda, tal fato pode ter relação com a necessidade de manter um padrão de vida no atual contexto socioeconômico em que estão inseridos.

A quarta afirmativa sobre expectativas profissionais com maior média é a de número 3, “minha expectativa é ter realização em minhas atividades futuras”. Os resultados desta afirmação indicam que nenhum dos respondentes discordou totalmente dela, apenas 1,3% discordaram parcialmente; e 93,9% concordaram pelo menos parcialmente com ela. O desenvolvimento de carreira engloba a necessidade de se estabelecer relações entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e da vida pessoal e familiar. O planejamento de carreira se torna possível à medida que o trabalhador considera seus valores, habilidades e necessidades, que são atividades e ações desenvolvidas para atingir determinados objetivos individuais de carreira (BLESSMANN, 2012).

A quinta afirmativa que apresentou maior média “minha expectativa é ser reconhecido na minha área de atuação”, afirmativa 6. Analisando os dados da questão pode-se verificar que apenas 3,3% discordam desta afirmativa; e 86,5% concordam pelo menos parcialmente com tal afirmação.

**Tabela 25** - Realização e Ganho Financeiro (afirmativas 8 e 9)

<b>Escala</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	14,8	12,1
Discordo	21,5	14,8
Indiferente	34,2	28,9
Concordo	20,1	21,5
5 - Concordo totalmente	9,4	22,8
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta

A proposição número 8 “a realização profissional é a mais importante realização na vida de uma pessoa”, e 9 “ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida” tem seus resultados apresentados na tabela 25. Dessa forma, 36,3% dos respondentes discordam que a realização profissional seja a mais importante realização na vida de alguém, enquanto 29,5% concordam com tal proposição. Pode-se perceber que não existe um consenso, pois 34,2% não concordam e nem discordam da afirmação.

Desse modo, conclui-se que existem diferentes percepções a respeito de realização profissional, ou seja, cada indivíduo tem uma ideia diferente do que seja realização para sua vida tanto profissional quanto pessoal. Já na afirmação 9, 16,9% dos respondentes discordam de que ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida; e 44,3% concordam pelo menos parcialmente que em uma carreira bem sucedida necessário bons ganhos financeiros.

Ao fazer uma comparação entre a afirmativa 4 “minha expectativa é ter um bom ganho financeiro em minhas atividades futuras”, onde 96,0% dos respondentes afirmaram que sua expectativa é ter um bom ganho financeiro em suas atividades e a afirmativa 9 em que apenas 44,3% concordaram que ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida. Percebe-se que mesmo a maioria de 96,0% afirmando que desejam ter um bom ganho financeiro em suas atividades profissionais futuras, menos da metade considera que o fato de ter dinheiro seja fundamental para obter sucesso. Assim, conclui-se que outros fatores como qualidade de vida, que foi a maior média na afirmativa 5, são mais importantes do que a obtenção de ganhos financeiros.

**Tabela 26** - Expectativas Quanto a Emprego (afirmativas 10, 11 e 12)

<b>Escala</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
1 - Discordo totalmente	7,4%	20,8%	9,4%
Discordo	17,4%	16,8%	7,4%
Indiferente	25,5%	29,5%	21,5%
Concordo	39,6%	23,5%	28,9%
5 - Concordo totalmente	10,1%	9,4%	32,9%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa direta

A tabela 26 mostra os percentuais das afirmações 10, 11 e 12, respectivamente, “espero mudar de emprego”, “espero seguir carreira na organização em que estou”, e “espero encontrar um emprego”, respectivamente. Constata-se que 24,8% dos respondentes discordam da afirmação 10, ao passo que 49,7% concordam com ela.

Esse resultado pode estar ligado ao fato de que a maioria, 66% dos graduandos trabalham atualmente, sendo que destes, quase metade estão insatisfeitos com seus atuais empregos e desejam mudança. A afirmação 11 foi a que teve a menor média de todas. Os resultados são: 37,6% discordam a respeito de seguir a carreira na organização em que trabalha atualmente; e 32,9% concordam enquanto 29,5% são indiferentes à afirmativa.

Assim, não se vê um consenso a respeito de seguir ou não uma carreira na organização em que está. O percentual de pessoas indiferentes está aproximadamente de acordo com o percentual de pessoas que não trabalham, ou seja, estas pessoas são indiferentes a esta afirmativa pelo fato de não estarem em uma organização atualmente.

Com o intuito de analisar as ações que os graduandos pretendem realizar após a conclusão do curso de graduação a questão 2 da parte 5 do questionário aplicado elenca 14 possíveis ações que os graduandos do curso de Administração poderiam estar realizando ao

concluir sua graduação. Dos 149 questionário aplicados 9 deles tiveram esta questão anula, pois a questão pedia que os respondentes escolhessem apenas uma opção entre as 14 possíveis ações, entretanto nove pessoas, talvez por não interpretarem corretamente a questão marcaram várias ações, tornando inviável definir qual das ações será a que o respondente pretende realizar logo após o fim da graduação, assim esta questão conta com 140 respondentes, número que não irá provocar distorção muito significativa nos resultados. A seguir, na tabela 27, são listadas as ações, o número de ocorrências de cada uma das ações e o percentual de quanto cada ação representa com relação ao todo.

**Tabela 27 - Que Ações Pretende Realizar Após a Conclusão da Graduação?**

Ação	Ocorrência	%
Fazer um curso de especialização	23	16,43%
Prestar concurso público	46	32,86%
Mudar de cidade buscando melhores oportunidades	3	2,14%
Fazer um curso de idiomas	4	2,86%
Fazer novo curso de graduação	6	4,29%
Fazer um curso de mestrado	25	17,86%
Abrir negócio próprio	16	11,43%
Fazer intercâmbio para aprimoramento profissional	4	2,86%
Mudar de país em busca de novas oportunidades	0	0,00%
Buscar oportunidades internas na atual empresa	5	3,57%
Buscar ajuda profissional para orientação de carreira	0	0,00%
Buscar oportunidades externas na atual empresa	0	0,00%
Fazer seleções para <i>trainee</i>	1	0,71%
Outras ações	7	5,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa direta

Considerando que quanto maior o número de ocorrências, mais prioritário a ação é para os respondentes. Pode-se afirmar que a proposição com maior número de ocorrências é “prestar um concurso público”, onde 32,86% dos 140 respondentes afirmaram que logo após a conclusão da graduação pretendem prestar concurso público. Isso indica que a segurança e estabilidade proporcionada por um concurso público têm sido um atrativo para grande parte dos graduandos, isso se deve em parte a instabilidade que se vivencia, atualmente, no mercado de trabalho, com a globalização e os avanços tecnológicos as organizações se tornaram muito mais complexas e, diante desse contexto que se apresenta surge à necessidade de um novo profissional para administrar perante a incerteza, a instabilidade e a complexidade em que as

organizações se transformaram conforme afirmam (HUGRIA, PRADO E PRESTES, 2009).

As pessoas com esse perfil, que buscam segurança e instabilidade se encaixa na âncora Segurança/Estabilidade, proposta por Shein, em que a principal preocupação do indivíduo consiste na busca de maior segurança ou estabilidade, para isso tentam unir suas carreiras a organizações que lhe ofereçam isso.

Na sequência aparece a ação “Fazer um curso de mestrado”, com o segundo maior número de ocorrências, 17,86% dos respondentes pretendem fazer um mestrado ao concluir sua graduação. Logo em seguida aparece a ação “fazer um curso de especialização”, em que 16,43% afirmaram buscar um curso de especialização ao concluir sua graduação. Estas duas ações demonstram uma preocupação de alguns graduandos em dar continuidade a sua carreira e se aperfeiçoar em alguma área específica do curso de Administração, já que o curso possui a característica de ter uma formação abrangente, o que disponibiliza aos profissionais um vasto leque de opções de especialização em várias subáreas da Administração. Outro fator que contribui com a busca de aperfeiçoamento é o fato de que ao estar mais capacitado o profissional tem maiores chances de conseguir cargos melhores e conseqüente maiores salários, tal constatação é confirmada anteriormente na afirmativa 4 da questão 1 da quinta parte, onde 96,0% dos respondentes afirmaram que suas expectativas são ter um bom ganho financeiro nas suas atividades futuras.

Outra ação que obteve um número considerável de respondentes foi à opção “abrir negócio próprio”, onde 16,43% afirmaram sua intenção em abrir um negócio próprio. Está afirmação está de acordo com os resultados apresentados na tabela 15, em que foram apresentados os resultados da seguinte afirmativa: “estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio”, onde 52,4% concordaram com tal afirmação. Dessa forma, concluí-se que mais da metade dos respondentes estão sempre à procura de uma ideia de negócio que possam desenvolver, mas deste, apenas 16,43% tem convicção de que irá iniciar um negócio após o término da graduação. Isso é consonante com a carreira do tipo empreendedor que está relacionada com atividades de uma empresa independente, em que apesar de ser uma alternativa que oferece maiores ganhos, mas por outro lado se mostra uma alternativa arriscada CHANLAT (1995).

Por fim, têm-se as demais ações que obtiveram um baixo número de ocorrências, são elas: outras ações (5,00%); fazer novo curso de graduação (4,29%); buscar oportunidades internas na atual empresa (3,57%); fazer um curso de idiomas e fazer intercâmbio para aprimoramento profissional, ambos com (2,86%); fazer seleções para *trainee* (0,7%) e as opções, mudar de país em busca de novas oportunidades, buscar ajuda profissional para

orientação de carreira e buscar oportunidades externas na atual empresa, que não houve nenhuma ocorrência.

Assim percebe-se que as quatro ações que obtiveram maior número de ocorrências está ligado a um dos seguintes fatores: segurança e estabilidade, aperfeiçoamento e especialização de carreira e ganhos financeiros. Predominantemente, os graduandos buscam algo para seu futuro que lhes permita obter um ou mais desses fatores.

**Tabela 28** - Prioridades do Projeto Profissional

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Variância</b>
Satisfação pessoal	3,60	7,582
Realização profissional	4,16	5,406
Qualidade de vida	3,40	6,277
Salário/ ganhos financeiros	5,13	4,778
Reconhecimento pelos projetos	6,20	3,722
Conciliar vida profissional e pessoal	4,87	5,422
Status do cargo	6,93	4,894
Mudar de país	7,89	11,335
Mudar de cidade	7,00	7,915
Sucesso profissional	5,82	4,728

Fonte: Pesquisa direta

Na tabela 28 são apresentadas as médias e variâncias da terceira questão da parte de expectativas profissionais, que propôs que os graduandos enumerassem de 1 a 10 conforme ordem de prioridade de seus projetos profissionais futuros (sendo 1 o item que o indivíduo mais prioriza e 10 o menos importante). Foram listados 10 aspectos: satisfação pessoal, realização profissional, qualidade de vida, salário/ganhos financeiros, reconhecimento pelos projetos, conciliar vida profissional e pessoal, status do cargo, mudar de país, mudar de cidade e sucesso profissional.

Levando em consideração que quanto menor a média do item, mais prioritário ele é para os respondentes, pode-se afirmar que as maiores prioridades para os respondentes em seus projetos profissionais futuros são qualidade de vida (3,40) e a satisfação pessoal com média (3,60).

Tais resultados estão acordados com a teoria contemporânea de carreiras, principalmente com relação ao conceito de carreira proteana, em que, o profissional proteano é aquele capaz de se ajustar as demandas do ambiente de carreira, com flexibilidade e investimento em suas habilidades, qualificações e competências, sempre se lembrando de seus

objetivos individuais. Tem total foco em seus objetivos e não em na busca de conquistas ditadas pelas convenções sociais.

O sucesso é definido com base em seus valores, interesses e aptidões, para isso ele prioriza suas ações de carreira analisando-as de maneira sistemática (MARTINS, 2010). Em seguida, aparece realização profissional (4,16), Conciliar vida profissional e pessoal (4,87), salário/ ganhos financeiros (5,13), sucesso profissional (5,82). Esses resultados confirmam os resultados anteriores que indicaram que, cada vez mais, os profissionais buscam conciliar sua vida profissional com a pessoal, assim como há uma valorização dos ganhos financeiros, que estão relacionados à manutenção do estilo de vida em uma sociedade capitalista.

Por último têm-se os seguintes itens: reconhecimento pelos projetos (6,20), status do cargo (6,93), mudar de cidade (7,00) e mudar de país (7,89). Alguns destes itens estão relacionados a alguns dos modelos emergentes de carreira propostos por BENDASSOLLI (2009).

Desse modo, pode-se constatar que a prioridade dos respondentes quanto ao projeto profissional futuro, é ter satisfação pessoal e qualidade de vida, de forma a conciliar a vida profissional a pessoal, aliado a um bom salário, que lhe permita ter qualidade de vida e sucesso profissional, além disso, ser reconhecido pelos projetos que realiza e desenvolve.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos novos cenários de mudanças sociais, políticas e econômicas que permeia a vida de todos, assim como afeta os negócios e o mundo do trabalho. Todas essas transformações no mercado fazem com que o indivíduo tenha que, continuamente, repensar sua carreira para se adaptar a tais mudanças. As transformações pelas quais vêm passando o mercado de trabalho são ocasionadas, principalmente, pela globalização e pela era da informação que trazem consigo um processo de grandes mudanças na economia, na sociedade e nos processos de trabalho, obrigando as empresas a adaptar-se a novos cenários que surgem a cada dia e, que definem se a empresa continua ou não competindo no mercado. Isso faz com que seja gerado uma instabilidade e insegurança, que gera uma certa preocupação quanto a empregabilidade. Perante estes cenários e fatores é necessário que os profissionais desenvolvam uma postura mais proativa com relação a suas carreiras, pois isso irá lhe proporcionar maiores chances de crescimento.

Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo principal analisar a percepção dos graduandos de administração, da Universidade Federal de Campina Grande – campus de Sousa-PB, sobre o planejamento de carreira. A fim de alcançar o objetivo geral proposto pelo presente trabalho, foram estabelecidos quatro objetivos específicos levando em consideração aspectos sobre: o que motivou a escolha da carreira, quais expectativas os graduandos têm com relação ao curso e a carreira em Administração, ações que serão implementadas para o desenvolvimento na carreira logo após o término da graduação, além de enfatizar a importância que o planejamento de carreira tem no desenvolvimento profissional e pessoal de um indivíduo.

O primeiro objetivo específico era apontar os fatores que influenciaram os graduandos na escolha da carreira em Administração. Dessa forma, os resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos graduandos, mostram que os principais fatores que influenciaram nas decisões de carreira foram: identificação com a área, oportunidades de emprego na área, para fazer concurso público, ao mesmo tempo poucos respondentes concordam que a influência da mídia, influência dos amigos, motivação financeira e influência da família sejam fatores que tenham interferido na escolha da carreira a seguir profissionalmente. Além disso, tem-se que 70% dos respondentes consideram o curso de Administração como sua primeira opção de curso, apesar de 72% deles não ter realizado nenhum tipo de pesquisa para definir sua escolha. Também se constatou que as escolas precisam ter um papel mais ativo com relação a orientação de carreira, pois apenas 20% dos respondentes tiveram experiências relacionadas a carreira na

escola.

O segundo objetivo específico buscava identificar as pretensões e expectativas que os graduandos têm com relação à carreira profissional e isso ocorreu pela análise de algumas afirmações sobre expectativas profissionais em que os respondentes marcavam em que grau concordava ou discordava de cada afirmação. Os resultados obtidos permitem afirmar que, os graduandos esperam ter qualidade de vida em suas atividades futuras e poder conciliar vida profissional com a pessoal, além de ter um bom ganho financeiro (salário), e ser reconhecido em sua área de atuação, assim ele obterá realização em suas atividades futuras. Além disso, percebe-se que a satisfação pessoal é mais importante que a profissional, de acordo com os respondentes.

O terceiro objetivo almejou verificar as ações que os graduandos planejam realizar após o término da graduação, com relação ao seu desenvolvimento profissional, e constatou-se três ações principais a serem realizadas: prestar concurso público, fazer um curso de mestrado, fazer um curso de especialização e abrir negócio próprio. Tais resultados mostram que devido a instabilidade e insegurança que existe no mercado de trabalho, por conta das mudanças constantes, grande parte dos graduandos optam pela opção do concurso público que oferece certa estabilidade e, além disso, um bom salário, dependendo do cargo. Pode-se observar também que os estudantes pretendem continuar se qualificando, seja por meio de uma especialização ou mesmo um mestrado. Outro resultado interessante é o fato de muitos demonstrarem interesse em abrir seu próprio negócio, provavelmente, um reflexo da atual taxa de desemprego em que a solução encontrada por muitos é desenvolver seu próprio negócio. Por outro lado, nota-se que um pequeno percentual dos respondentes almeja buscar oportunidades externas na atual empresa, fazer seleções para *trainee* e ajuda profissional para orientação de carreira, mesmo grande parte dos graduandos ainda não terem objetivos bem definidos para sua vida pessoal e, principalmente, profissional.

Por fim, o quarto objetivo que consistia em evidenciar como o planejamento de carreira auxilia no desenvolvimento profissional e pessoal. Este objetivo é obtido por meio das reflexões trazidas pelas teorias e discussões de vários autores que tratam de planejamento, desenvolvimento e outros aspectos relacionados à carreira, que foram apresentadas no referencial teórico do presente trabalho.

No meio acadêmico, no qual esta pesquisa foi realizada, existe uma lacuna com relação a trabalhos que abordem esta temática com os graduandos do curso de Administração, levando em consideração o contexto no qual os respondentes da pesquisa estão inseridos. Dessa forma, o presente trabalho abre a discussão sobre como o planejamento de carreira pode contribuir com

o alcance das expectativas profissionais e visa cooperar com a expansão e reflexão desta temática tão importante, mas pouco discutida no meio acadêmico. Além disso, a pesquisa contribui como fonte de estudo por parte de professores e alunos que desejam se aprofundar na temática abordada pelo presente trabalho. Percebe-se que o curso de Administração não possui nenhuma disciplina sobre planejamento de carreira e muito menos se aprofunda na temática. Uma sugestão que, certamente, traria contribuição para o curso seria a inclusão de uma disciplina sobre planejamento de carreira, mesmo que fosse optativa.

Este trabalho apresentou duas limitações, a primeira é a dificuldade de aplicação dos questionários com os estudantes, já que, foi proposto um censo, entretanto, por conta que muitos estudantes têm poucas disciplinas a serem cursadas e não frequentam a universidade todos os dias ou mesmo não estavam presentes no dia da aplicação do questionário na sala de aula, do universo de 232 alunos, conseguiu-se aplicar a pesquisa apenas com 149, apesar disso, este número se mostra representativo e não compromete o resultado da pesquisa. A segunda limitação observada se dá pelo fato de a pesquisa ser realizada por um indivíduo que está inserido no universo da pesquisa, algumas percepções pessoais do pesquisador podem ter o induzido a interpretar os resultados de acordo com seu entendimento a respeito do assunto abordado na pesquisa.

Como propostas para futuras pesquisas destacam-se:

- a) Realizar uma comparação, a respeito das percepções dos alunos iniciantes e aqueles que estão terminando o curso;
- b) Aplicar a presente pesquisa em outras universidades (públicas e privadas), em cursos de Administração;
- c) Realizar uma pesquisa com pessoas já formadas em Administração, a fim de verificar se as mesmas utilizaram alguma estratégia de planejamento de carreira para atingir suas expectativas profissionais.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, G. A. *Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego* / Guilherme Assunção de Andrade – Belo Horizonte, 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC.
- APRÍGIO, B. T. Gerações no mercado de trabalho: geração Y. *Revista de Administração do UNISAL*. Campinas, v.3, n.3, p. 19-28, Jan/Abr. 2013.
- ARAÚJO, L. C. G. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional* / Luis Césa G. de Araujo, Adriana Amadeu Garcia. – 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2009.
- ASEVEDO, G. M; *Um estudo sobre as expectativas de carreira para estudantes de administração de empresas no Brasil* / Graziela Merlina de Asevedo - Rio de Janeiro, 2005. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração.
- BAYER, H. *A importância do autoconhecimento*. 2013. Disponível em: <<http://pontopessoal.com.br/importancia-autoconhecimento/>>, acesso em: 25 abr. 2016.
- BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, n. 4, v. 49, São Paulo, p. 387-400, 2009.
- BITENCOURT, B. M; GALLON, S; SCHEFFER, A. B. B. Programas *trainee* e expatriação como fatores propulsores de ascensão na carreira. *ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas*. São Paulo. V. IV – nº 03 - Set/Out/Nov/Dez 2014.
- BLESSMANN, C. B. *Perspectivas profissionais e planejamento de carreira dos estudantes de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 126 p. 2012.
- BORBA, J. S; MARTINS, L. M; SILVA, R. M. M; FURTADO JUNIOR, E. R. *A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal*. 2009.
- BRUNES, L. F; DIAS, S. B. O desenvolvimento profissional e a progressão de carreira: estudo de caso no IPOG . *Revista Especialize On-line IPOG*. Goiânia, 6ª Edição nº 006 V.01/2013, dez./2013.
- CAMPOS, I. M. S; ROSA, N. M. B. O administrador e o mercado de trabalho: análise do perfil exigido pelas empresas em João Pessoa/PB. *VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 2007.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade I? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. V. 35. n. 6. nov./dez. 1995. p. 68-75.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos* / Idalberto Chiavenato. – 2. ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010a.

\_\_\_\_\_, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* / Idalberto Chiavenato. – 3. ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010b – 6ª reimpressão.

COMIN, L. C; COSTA, G. M. T. *Plano de carreira: uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal de forma atrativa e sustentável*. RACI, Getúlio Vargas, v.8, n.17, Jan./jun. 2014. ISSN 1809-6212.

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

COSTA, M. L. R. *A importância do autoconhecimento – você já está no caminho*. 2011. Disponível em: <<http://www.evolucaoHumana.com.br/blog/?p=1270>>, acesso em: 25 abr. 2016.

DELLCORSO, C. *Autoconhecimento: o primeiro degrau para o sucesso profissional*. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/autoconhecimento-o-primeiro-degrau-para-o-sucesso-profissional/73340/>>, acesso em: 25 abr. 2016.

DESLANDES, S. F. *Pesquisa social : teoria, método e criatividade* / Suely Ferreira Deslandes, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). 29. Ed. – Petrópolis, RJ : vozes, 2010.

DUTRA, J. S. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* / Joel Sousa Dutra, organizador. – São Paulo: Atlas, 2010.

ERNESTO-DA-SILVA, C. R. *Orientação Profissional: utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal* / Carlos Roberto Ernesto da Silva. – Brasília (DF), 2007. 200 f. Dissertação (Mestre em Gestão Social e do Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FERREIRA, M. A. A; DUTRA, J. S. Trajetória de carreira: a pessoa e a carreira em uma visão contextualista. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*. São Paulo. V.03 n.01, Jan/Fev/Mar/Abril 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa* / Antonio Carlos Gil. – 4. Ed. – 12. Reimp. - São Paulo : Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social* / Antonio Carlos Gil. – 6. Ed. – São Paulo : Atlas, 2008.

GIOVANELA, A; SANTOS, G. Plano de carreira e empregabilidade na percepção dos estudantes de Administração do IBES/SOCIESC. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.3, n.4, p.241-257, Sem II 2009.

HOFMEISTER, D. L. F. *Planejamento e desenvolvimento de carreira* – Curitiba: IESDE Brasil S. A. 2009. 120 p.

- HUGRIA, L; PRADO, M; PRESTES, N.B. *Perspectivas dos Profissionais de administração para com o Mercado de Trabalho – Frente aos Novos Cenários do Mundo Globalizado*, Univale – Faculdades Integradas do Vale do Ivaí, 2009.
- KILIMNIK, Z. M; CASTILHO, I. V; SANT’ANNA, A. S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 2006, Vol. 12, n.º 2, 257-280.
- LUCCHIARI, D. H. P. S. *Pensando e vivendo a orientação profissional* / Dulce helena Penna Soares Lucchiari, Marilú Diez Lisboa, Kleber Prado Filho; / Dulce helena Penna Soares Lucchiari org. – São Paulo: Summus, 1993.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing : uma orientação aplicada* / Naresh K. Malhotra; tradução : Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani ; revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. – 6. Ed. – Porto Alegre : Bookman, 2012.
- MALSCHITZKY, N. *A importância da orientação de carreira na empregabilidade*. 2012.
- MARTINS, H. T. *Gestão da carreira na era do conhecimento : abordagem conceitual & resultados de pesquisa* / Hélio Tadeu Martins. – 2. Ed. – Rio de Janeiro : Qualitymark, 2010. 228p.
- METNER, C. S; OSTROVSKI, C.S. *A escolha e as expectativas dos acadêmicos formandos do curso de pedagogia quanto à inserção no mercado de trabalho*, 2013.
- MOGNHOM, P. M. F; MOGNHOM, E; MULBHEIER, A; *O desafio da escolha profissional e a importância da psico-orientação*. In: XIX Jornada de Pesquisa, Santa Rosa, 2014.
- OLWALDO, Y. *Planejamento e autogestão de carreira – Contextos e desafios sob a perspectiva holística* / Yeda Oswaldo – São Paulo : Livros, 2013.
- OURIQUE, L. R. *Auto-eficácia e personalidade no planejamento de carreira de universitários* / Luciana Rubensan Ourique – Porto Alegre, 2010. 85 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- PEÇANHA, L. C. N; CONSTANTINO, M. A. C; LIMONGI-FRAÇA, A. C; SILVA, J. L. *Âncoras de Carreira e Relações com Estabilidade e Qualidade de Vida Pessoal: Um Estudo com Alunos do Curso de Gestão de Pessoas*. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*. São Paulo, V. 01, n.02 Set/Out/Nov/Dez 2011.
- PEREIRA, D. F. *Planejamento de carreira: estudo exploratório na modalidade à distância*. 2013. 158 f. Tese (Doutorado em Informática na Educação) – Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2013.
- PERES, J. L. P. *Gestão de carreira: uma questão de autoconhecimento*. Rio de Janeiro, 2011.
- PETRUCI, A. P; ROSA, C. G; GOMES, R. C; CASTELLO, T. AP. M. *Empregabilidade para os recém-formados em administração: expectativa x oportunidades*. Araras, 2011.

PINTO, M. P. C. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira*. 2011. 144 f. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2011.

PINTO, M. P. C. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira* / Marcelo Pádua Carvalho Pinto – Belo Horizonte, 2011. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC.

SALA, O. T. M. *A construção de carreira em ambientes inovativos: um estudo nas empresas de base tecnológica*. 2011. 97 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2011.

SAMPAIO, M. E. C. O que é Planejamento? *Portal Administradores*. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento/39381/>>, acesso em: 20 mar. 2016.

SILVA, C. R. E. Orientação Profissional, mentoring, coaching e counseling: Algumas singularidades e similaridades em práticas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. João Pessoa. jul.-dez. 2010, Vol. 11, No. 2, 299-309.

SILVA, G. A. F; SANTANA, J. V. S; NETO, J. P. O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise. *Conselho Regional de Administração*, Espírito Santo, 2009.

SILVA, P. R. Novas perspectivas da gestão da carreira e suas transformações no mundo contemporâneo do trabalho. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 9, n.1, p. 27-36, jan./jun. 2012.

SOUSA, M. A importância da gestão do conhecimento para o crescimento profissional. *Portal Administradores*. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento-para-o-crescimento-profissional/58639/>>, acesso em: 20 mar. 2016.

SOUZA, B. F. V. Planejamento estratégico da carreira profissional. In: *V ENCONTRO CINÉTICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO*, São Paulo, p. 1-15, 2015.

TAVARES, J. D. P; INOCENTE, N. J; HENRIQUE, M. A; RICCI, F; NETTO, I. C. C; SANTOS, M. J; ARAUJO, E. A. S. *Expectativas futuras dos alunos do curso de administração de uma instituição privada de ensino superior*. São Paulo, 2010.

TELMO, A. Plano de carreira nas organizações. *RHPortal*. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-carreira-nas-organizaes/>>, acesso em: 20 mar. 2016.

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *RPOT - Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, v. 2, n. 2, julho – dezembro, 2002, p. 39-63.

VIEIRA, S. V; BEZERRA, J. V. A; COSTA FERNADES, A. C. *Orientação vocacional e profissional*. In: IX CONGIC, 2013, Rio Grande do Norte, p. 2063- 2068.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais  
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis  
Curso de Administração

### QUESTIONÁRIO

**Prezado colega**

Esta Pesquisa tem por objetivo analisar as estratégias de planejamento de carreira e as expectativas profissionais dos estudantes do curso de Administração da UFCG campus Sousa-PB. Para tanto, precisamos de sua contribuição preenchendo este questionário, que pode ser respondido em até 12 minutos. Por favor, não é necessário se identificar.

**Obrigado pela sua colaboração!**

#### PARTE 1: PERFIL

**1. Idade:**

- até 18 anos  
 de 19 a 25 anos  
 de 26 a 30 anos  
 de 31 a 40 anos  
 acima de 40 anos

**2. Estado Civil:**

- Solteiro(a)  
 Casado(a)  
 Separado(a)  
 Divorciado(a)  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**3. Sexo:**  Masculino  Feminino

**4. Qual é a renda mensal bruta de sua família (incluindo você)?**

- Até R\$ 1.000,00  
 Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 3.000,00  
 Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00  
 Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 7.000,00  
 Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 9.000,00  
 Acima de R\$ 9.000,00

**5. Onde você reside atualmente:** Cidade: \_\_\_\_\_

**6. Qual período está cursando atualmente?** \_\_\_\_\_ Ex: 5º período.

#### PARTE 2: INFORMAÇÕES SOBRE A OCUPAÇÃO ATUAL

**1. Você trabalha atualmente:**  Não  Sim. Se sim, responda as questões abaixo:

**2. Seu atual cargo/emprego tem relação com a Administração?**

- Sim  Não

**3. Qual a área/cargo no qual você trabalha?** \_\_\_\_\_

**4. Qual o seu vínculo com a organização?**

- ( ) Estágio  
 ( ) Funcionário Público concursado  
 ( ) Empresário  
 ( ) Terceirizado  
 ( ) Funcionário de empresa familiar  
 ( ) Funcionário de empresa privada sem carteira assinada  
 ( ) Funcionário de empresa privada com carteira assinada  
 ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**PARTE 3: ESCOLHA DA CARREIRA EM ADMINISTRAÇÃO****1. Administração é a sua primeira opção de graduação?**

- ( ) Sim ( ) Não. Qual curso é?
- \_\_\_\_\_

**2. Você já possuía algum conhecimento em Administração antes de iniciar o curso?**

- ( ) Sim ( ) Não

**3. Você realizou algum tipo de pesquisa para definir a profissão que escolheu?**

- ( ) Sim ( ) Não

**4. A escola onde você cursou o Ensino Médio promoveu alguma atividade para lhe ajudar na escolha da carreira?**

- ( ) Não ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

**5. Qual foi a principal motivação para a escolha da carreira em Administração?**

- ( ) Influência familiar ( ) Influência de professores ou da Escola  
 ( ) Oportunidades de emprego na área ( ) Quero abrir meu negócio  
 ( ) Influência de amigos ( ) Motivação financeira  
 ( ) Trabalhar na empresa da família ( ) Para fazer concurso público  
 ( ) Influência da mídia ( ) Formação abrangente  
 ( ) Identificação com a área ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**PARTE 4: CARREIRA****1. Você verá a seguir uma série de afirmações sobre carreira. Por favor, indique em que medida você concorda com cada uma delas.**

1 - Discordo totalmente    2 - Discordo    3 - Indiferente    4 - Concordo    5 - Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
1	Ingressei no curso de Administração tendo claro qual seria minha trajetória profissional					
2	Os professores me estimulam a pensar no meu futuro profissional					
3	Minhas experiências profissionais foram o mais importante para o					

	estabelecimento dos meus objetivos de carreira					
4	É desnecessário planejar a carreira, pois o bom profissional tem lugar garantido no mercado					
5	As oportunidades apresentadas pelo mercado de trabalho definiram minha carreira					
6	Sinto-me seguro acerca do meu conhecimento sobre planejamento de carreira					
7	Tenho conhecimento de métodos e técnicas de planejamento de carreira					
8	O planejamento individual de carreira auxilia significativamente na obtenção de sucesso profissional					
9	As decisões tomadas em relação a minha carreira foram realizadas de forma intuitiva					
10	Já utilizei métodos/instrumento, para a promoção de um maior autoconhecimento sobre meus aspectos pessoais e profissionais (necessidades, desejos, objetivos)					
11	O autoconhecimento é um fator necessário e importante para o gerenciamento de carreira					
12	Conheço os recursos da Universidade para orientação de carreira (planejamento de carreira e orientação vocacional)					
13	Meus interesses pessoais costumam estar alinhados a meus planos profissionais					
14	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado					
15	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia					
16	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio					
17	Me sentirei bem sucedido em minha carreira apenas quando estiver ocupando um cargo elevado em alguma organização					
18	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais					

## PARTE 5: EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS

1. Você verá a seguir uma série de afirmações sobre expectativas profissionais.  
Indique em que medida você concorda com cada uma delas.

1- Discordo totalmente	2 -Discordo	3 - Indiferente	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
------------------------	-------------	-----------------	--------------	-------------------------

		1	2	3	4	5
1	Eu tenho metas profissionais definidas e um plano para alcançá-las					
2	Foi por meio do curso de Administração que construí minhas expectativas profissionais					
3	Minha expectativa é ter realização em minhas atividades futuras					
4	Minha expectativa é ter um bom ganho financeiro em minhas atividades futuras					

5	Minha expectativa é ter qualidade de vida em minhas atividades futuras					
6	Minha expectativa é ser reconhecido na minha área de atuação					
7	Minha expectativa é conciliar vida pessoal e profissional					
8	A realização profissional é a mais importante realização na vida de uma pessoa					
9	Ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida					
10	Espero mudar de emprego					
11	Espero seguir carreira na organização em que estou					
12	Espero encontrar um emprego					

**2. Qual das ações a seguir você pretende realizar logo após o fim da graduação: (apenas uma opção).**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Fazer um curso de especialização                  | <input type="checkbox"/> Mudar de país em busca de novas oportunidades         |
| <input type="checkbox"/> Prestar concurso público                          | <input type="checkbox"/> Buscar oportunidades internas na atual empresa        |
| <input type="checkbox"/> Mudar de cidade buscando melhores oportunidades   | <input type="checkbox"/> Buscar ajuda profissional para orientação de carreira |
| <input type="checkbox"/> Fazer um curso de idiomas                         | <input type="checkbox"/> Buscar oportunidades externas na atual empresa        |
| <input type="checkbox"/> Fazer novo curso de graduação                     | <input type="checkbox"/> Fazer seleções para <i>trainee</i>                    |
| <input type="checkbox"/> Fazer um curso de mestrado                        | <input type="checkbox"/> Outras ação   |
| <input type="checkbox"/> Abrir negócio próprio                             |  |
| <input type="checkbox"/> Fazer intercâmbio para aprimoramento profissional |  |

**3. Enumere os itens abaixo de 1 a 10 em ordem de prioridade considerando seu projeto profissional:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Satisfação pessoal            | <input type="checkbox"/> Conciliar vida profissional e pessoal |
| <input type="checkbox"/> Realização profissional       | <input type="checkbox"/> Status do cargo                       |
| <input type="checkbox"/> Qualidade de vida             | <input type="checkbox"/> Mudar de país                         |
| <input type="checkbox"/> Salário/ ganhos financeiros   | <input type="checkbox"/> Mudar de cidade                       |
| <input type="checkbox"/> Reconhecimento pelos projetos | <input type="checkbox"/> Sucesso profissional                  |