CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRA: UM ESTUDO COM ACADÊMICOS

Luana Machado Pestka

Lajeado, novembro de 2015

Luana Machado Pestka

PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRA: UM ESTUDO COM ACADÊMICOS

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Ma. Bernardete Bregolin Cerutti

Lajeado, novembro de 2015

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, meu pai eterno, meu amigo e confidente de muitas orações durante essa caminhada, pelo cuidado e amor incondicional demonstrados diariamente.

Aos meus pais Tânia e Cecílio, nada que eu escreva poderá demonstrar o tamanho da minha admiração e amor por vocês, mas agradeço por todas as palavras de apoio, incentivo e correção; por compreenderem as muitas vezes que estive ausente em virtude das tarefas da faculdade. Amo vocês!

Aos meus irmãos Tiago e Pedro, pela força e incentivo recebido, pela parceria nas horas difíceis e nas horas boas, por não medirem esforços para me ver feliz. Sem vocês, minha vida não teria tantas alegrias.

À minha querida orientadora, professora Bernardete B. Cerutti, pelo carinho, profissionalismo, conhecimento, disponibilidade sem medidas para ajudar-me no desenvolvimento deste trabalho. És uma pessoa especial, te admiro muito.

Aos colegas formandos que gentilmente se disponibilizaram a participar desta pesquisa, desejo sucesso a todos!

Aos amigos, companheiros de trabalho e colegas de aula que convivi durante esses anos, vocês foram uma fonte de incentivo para continuar em frente.

Ao Centro Universitário UNIVATES que, além de ser uma fonte de conhecimento, é meu local de trabalho e me possibilita o desenvolvimento a cada

dia como pessoa e profissional.

RESUMO

A relação entre colaboradores e empresas passa por mudanças e com elas percebem-se, também, um novo entendimento sobre planejamento e gestão de carreira, o qual começa a ganhar espaço na vida dos profissionais, das empresas e universidades. No passado, a carreira era vista como um caminho a ser percorrido com a intenção de conseguir progressão na empresa, no entanto, hoje esse conceito tornou-se mais amplo, pois entende-se que a carreira é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional desenvolve durante as fases da vida com o objetivo de manter a sua empregabilidade. Assim, a carreira é composta por estágios da vida de cada pessoa que são planejados e estruturados, buscando equilibrar suas próprias necessidades e das empresas. Nesse contexto, o principal objetivo deste estudo é identificar a autopercepção dos formandos de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas (Análises de Sistema, Comércio Exterior; Gestão em Turismo e Negócios Agroindustriais) do Centro Universitário UNIVATES, do semestre B/2015, em relação à carreira profissional. Além disso, a pesquisa visa atender aos objetivos específicos que são mapear os desafios percebidos pelos acadêmicos em fase de conclusão de curso; verificar se os formandos possuem planejamento de carreira e se os desafios apresentados estão alinhados com o mesmo; identificar a opinião dos acadêmicos em relação à existência de uma disciplina de planejamento e gestão de carreira no currículo dos cursos pesquisados; e comparar e analisar as respostas dos acadêmicos entre os cursos investigados. A pesquisa caracteriza-se como aplicada quanto à natureza; quantitativa quanto ao problema; descritiva e exploratória quanto aos objetivos; e bibliográfica, documental e de campo quanto aos procedimentos técnicos. Por meio de uma amostra de sessenta e oito (68) formandos entre oitenta e três (83) do semestre B/2015, foi possível concluir que 54,4% realizam planejamento e gestão de carreira e que 83,8% aprovam a oferta de uma disciplina com foco em Planejamento e Gestão de Carreira no currículo do curso e das suas linhas de formação específicas.

Palavras-chave: Planejamento. Gestão de carreira. Desafios profissionais.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação profissional x emprego x mercado – Décadas de 60 e 70 21
Figura 2 - Relação profissional x emprego x mercado – Décadas de 80 e 90 22
Figura 3 - Relação profissional x emprego x mercado – Cenário atual.....23
Figura 4 - Análise do ambiente para carreira 34
Figura 5 - Roteiro do planejamento de carreira.....37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero.....59
Gráfico 2 - Faixa etária.....60
Gráfico 3 - Tempo de atuação na empresa.....61
Gráfico 4 - Linha de Formação.....62
Gráfico 5 - Área(s) profissional(is) em que atua no momento (marque quantas forem necessárias).....63
Gráfico 6 - Você se identifica com a(s) área(s) que trabalha atualmente?.....64
Gráfico 7 - Estás satisfeito com o cargo que ocupa? 64
Gráfico 8 - Acredito que o Planejamento e a Gestão de Carreira são ferramentas relevantes para o sucesso profissional 65
Gráfico 9 - Acredito que o Planejamento e a Gestão de Carreira proporcionam vantagem competitiva 66
Gráfico 10 - Tenho conhecimento sobre Planejamento e Gestão de Carreira 67
Gráfico 11 - Considerando a conclusão do curso de graduação, os principais desafios percebidos são (marque até cinco opções) 68
Gráfico 12 - Principais desafios apontados (por curso/linha de formação) 70
Gráficos 13 - Considerando os desafios assinalados na questão anterior, acredito que o Planejamento e a Gestão de Carreira podem (ou poderiam) me ajudar na superação dos mesmos 71
Gráfico 14 - Utilização do planejamento da carreira como ferramenta para superação dos desafios percebidos.....72
Gráfico 15 - Nos últimos meses, tenho realizado planejamento da minha carreira profissional 72

Gráfico 16 - Realização do planejamento de carreira, por curso ou linha de formação específica 73
Gráfico 17 - Durante o curso de graduação, o tema Planejamento e Gestão de Carreira foi abordado em alguma disciplina? 74
Gráfico 18 - Disciplina na graduação por quem não a cursou 75
Gráfico 19 - A oferta de uma disciplina de Planejamento e Gestão de Carreira no curso de graduação tem importância para a formação acadêmica e preparação para o mercado de trabalho 75
Gráfico 20 - Oferta da disciplina de Planejamento e Gestão de Carreira 76
Gráfico 21 - Para trabalhar em uma empresa, os três principais critérios que avalio são 77
Gráfico 22 - Após o término da graduação você pretende iniciar algum curso de aperfeiçoamento profissional? 78
Gráfico 23 - Analisando o atual momento da economia e minha formação, considero-me preparado para a inserção ou permanência no mercado de trabalho 79
Gráfico 24 - Considero-me preparado para a inserção ou permanência no mercado de trabalho 79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fontes histórias de riqueza e a relação com a evolução da carreira.....20
Quadro 2 - Comparativo entre as gerações 26
Quadro 3 - Processo de ensino e aprendizagem entre as Gerações Y e Z 27
Quadro 4 - Roteiro de transição de carreira 29
Quadro 5 - Estratégias possíveis em cada ambiente 34
Quadro 6 - Resumo das etapas do planejamento de carreira.....39
Quadro 7 - Atributos relacionados à competência.....41
Quadro 8 - Evolução do perfil profissional.....41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB *Baby Boomers*

CFA Conselho Federal de Administração

CGO Centro de Gestão Organizacional

CHA Conhecimento, Habilidade e Atitude

MBA *Master of Business Administration*

PLR Plano de Participação nos Lucros e Resultados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Definição do problema 13
1.2 Delimitação do estudo 14
1.3 Objetivos 14
1.3.1 Objetivo geral 15
1.3.2 Objetivos específicos 15
1.4 Justificativa 15

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 17
2.1 Conceito de planejamento de carreira 17
2.2 Evolução da carreira profissional 19
2.3 Relação entre a carreira e as gerações 23
2.3.1 Desafios da transição de carreira 27
2.4 O papel das pessoas e das organizações na gestão de carreira 31
2.5 Modelos e etapas de planejamento e gestão de carreira 32
2.5.1 Modelo de Rothweel e Kazanas 33
2.5.2 Modelo de Xavier 36
2.5.3 Modelo de Faria 37
2.5.4 Modelo de Oliveira 38
2.6 Competências necessárias para o desenvolvimento de carreira 40
2.6.1 Autoconhecimento 43
2.6.2 Currículo Vitae 44
2.7 Contribuição da universidade no desenvolvimento de carreiras 45
2.8 Importância da educação continuada na carreira profissional 46

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 48
3.1 Classificação da pesquisa 48
3.1.1 Quanto à natureza 48
3.1.2 Quanto à abordagem do problema 49
3.1.3 Quanto aos objetivos 49
3.2 Quanto aos procedimentos técnicos 50
3.2.1 Pesquisa bibliográfica 50
3.2.2 Pesquisa documental 50

3.2.3 Pesquisa de campo 51
3.3 Sujeitos da pesquisa 51
3.4 Universo e censo 51
3.5 Pré-teste do questionário 52
3.6 Coleta de dados 53
3.7 Análise dos dados 53
3.8 Limitações do método 54

4 CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES 55
4.1 Centro Universitário UNIVATES: breve relato histórico 55
4.1.1 Missão, Visão e Princípios 56
4.2 Caracterização do curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específica 57
4.2.1 Administração de Empresas 57
4.2.1.1 Linha de Formação Específica em Análise de Sistemas 57
4.2.1.2 Linha de Formação Específica em Comércio Exterior 57
4.2.1.3 Linha de Formação Específica em Gestão em Turismo 58
4.2.1.4 Linha de Formação Específica em Negócios Agroindustriais 58

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 59
5.1 Perfil profissional 59
5.2 Autopercepção dos formandos sobre o Planejamento e Gestão de Carreira 65
5.3 Desafios percebidos ao término da graduação 67
5.4 Realização do planejamento de carreira 72
5.5 Abordagem do tema Planejamento e da Gestão da Carreira na Graduação 74
5.6 Percepção dos acadêmicos sobre as empresas 76
5.7 Autopercepção dos acadêmicos em relação ao mercado de trabalho 78

6 CONCLUSÃO 81

REFERÊNCIAS 84

APÊNDICE 90
APÊNDICE A - Pesquisa sobre planejamento e gestão de carreira 91

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial no início do século XX era bem diferente do que vive-se hoje. As organizações possuíam um sistema hierárquico autoritário, com atividades padronizadas, as quais não permitiam o aperfeiçoamento e crescimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Em virtude disso, a cultura estabelecida era de atividades repetitivas e rotineiras, apego e cumprimento de normas internas, conformismo com as situações impostas pelos chefes e trabalho individualizado, além de não despertar no empregado a vontade de melhoria contínua.

Nessa ocasião, segundo Dutra (2010), algumas pessoas percebiam o desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade primária, exclusiva da empresa, ou ainda, alguns achavam que a ascensão na carreira era uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa. No entanto, pode-se perceber que não é sob esse ponto de vista que o sucesso na carreira é alcançado, pois à medida que as organizações se perpetuam no mercado passam a atrair e reter profissionais especializados e qualificados para compor o seu quadro de funcionários.

A busca por bons profissionais ocorre de maneira mais intensa, conforme Chiavenato (2006), a partir da virada do século XXI, em que a economia e o mundo dos negócios trouxeram uma série de fatores que obrigaram os empregadores e empregados a saírem da zona de conforto e prepararem-se para um mercado complexo e competitivo.

E é nesse cenário que a percepção sobre carreira também sofreu alterações. Preocupados em manterem-se ativos, os empregados dependentes da chefia e

resistentes à mudança, direcionam seus esforços para o sucesso da organização, atuando de forma ativa e contributiva, empreendendo em suas tarefas, visando atender da melhor maneira possível os clientes e adaptando-se às constantes mudanças do ambiente.

Assim, o tema planejamento de carreira começa a ganhar espaço na vida dos profissionais, nas universidades e na sociedade em geral. No passado, a carreira era vista como um caminho a ser percorrido com a intenção de conseguir uma progressão na empresa, no entanto, hoje esse conceito tornou-se mais amplo, pois entende-se que a carreira é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional utiliza durante as fases da vida com o objetivo de manter a sua empregabilidade. Portanto, a carreira é composta por estágios da vida profissional de cada pessoa que são planejados e estruturados, buscando equilibrar suas próprias necessidades e das empresas (OLIVEIRA, 2013).

Dessa forma, este trabalho visa identificar e analisar a autopercepção dos formandos do semestre B/2015, do curso de Administração de Empresas e suas 4 (quatro) Linhas de Formação Específicas (Análises de Sistemas, Comércio Exterior, Gestão em Turismo e Negócios Agroindustriais) do Centro Universitário Univates quanto ao planejamento e a gestão de carreira. Para atender a este propósito, o trabalho está estruturado em 6 (seis) capítulos. O primeiro capítulo é a Introdução, descrita acima; o segundo é a Fundamentação Teórica; o terceiro são os Procedimentos Metodológicos utilizados; o quarto é a Caracterização do Centro Universitário UNIVATES; o quinto é a Apresentação e Análise dos Dados e o sexto a Conclusão deste estudo.

1.1 Definição do problema

Em face a um mercado de trabalho mais exigente e flexível, é necessário que os profissionais tenham a habilidade de olhar para o futuro, delineando seus sonhos, expectativas e desejos para a carreira profissional.

As universidades representam uma oportunidade de alavancar o desenvolvimento da carreira, na medida em que os acadêmicos se identificam com o

curso escolhido. Além disso, é desse universo que formam-se pessoas capacitadas e preparadas para atuarem no mercado de trabalho, colocando em prática tudo o que aprenderam durante a graduação (HELAL; GARCIA; HONÓRIO, 2009).

Com vista nisso, cada vez mais as pessoas buscam aperfeiçoar-se, adquirir novos conhecimentos e experiências, adaptando-se às exigências do ambiente externo, para que mantenham seus empregos, sejam promovidos ou consigam uma recolocação no mercado de trabalho. Por isso, o planejamento e a gestão da carreira profissional estão assumindo cada vez mais papel fundamental para o desenvolvimento dos recursos humanos.

Considerando o exposto, este trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a autopercepção dos acadêmicos do curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas em relação à carreira profissional?

1.2 Delimitação do estudo

A pesquisa foi realizada com acadêmicos do curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas, que são: Análises de Sistemas, Comércio Exterior, Gestão em Turismo e Negócios Agroindustriais do Centro Universitário UNIVATES, buscando identificar qual é a importância e o posicionamento sobre a gestão de sua carreira profissional. Os respondentes são homens e mulheres, de diferentes idades, que concluirão o curso de graduação neste semestre (B/2015).

Para tanto, aplicou-se uma pesquisa quantitativa, com todos os formandos do curso e suas linhas de formação específicas, acima descritas, no mês de setembro de 2015, por meio da ferramenta *Google Docs*.

1.3 Objetivos

Com a finalidade de responder o problema de pesquisa apresentado, este

estudo tem seus objetivos descritos em geral e específicos, os quais são apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar a autopercepção dos formandos do curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas, do Centro Universitário UNIVATES, do semestre B/2015, em relação à carreira profissional.

1.3.2 Objetivos específicos

a) Mapear os desafios percebidos pelos acadêmicos em fase de conclusão de curso;

b) Verificar se os formandos possuem planejamento de carreira e se os desafios apontados estão alinhados ao mesmo;

c) Identificar a opinião dos acadêmicos em relação à existência de uma disciplina de planejamento e gestão de carreira no currículo do curso e das suas linhas de formação pesquisadas;

d) Comparar e analisar as respostas dos acadêmicos, entre o curso e as linhas de formação investigadas.

1.4 Justificativa

Observa-se que empresas e profissionais estão expostos a um mercado competitivo, que lhes exige adaptação constante, provavelmente reflexo do avanço das tecnologias, da comunicação e do processo de globalização, que tem elevado o nível de exigência das pessoas. À par disso, as empresas passam a buscar profissionais com boa formação e que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes que os tornem capazes de promover o crescimento e o desenvolvimento corporativo e da sociedade como um todo.

Nessa perspectiva, este estudo justifica-se na medida em que acredita-se que a busca por planejamento e gestão de carreira deve fazer parte da vida do profissional, visando manter-se atualizado, adotando uma postura proativa de aprimoramento contínuo. Dessa forma, cabe ao profissional estar consciente de sua atuação e competência, pois ela é a estratégia para a permanente empregabilidade.

Para os acadêmicos, o estudo serve como fonte de consulta e norteamento sobre como planejar e gerenciar a carreira, além de promover uma reflexão sobre o seu posicionamento frente ao mercado de trabalho, possibilitando mudanças que proporcionem a sua qualificação e o seu crescimento.

Para as organizações, este trabalho disponibiliza informações acerca do perfil e desejos dos acadêmicos, considerando que muitos deles são ou serão seus funcionários. Além disso, o trabalho pode fornecer subsídios para retenção de pessoas, por meio de políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Para o Centro Universitário UNIVATES, os resultados desse estudo possibilitam identificar a qualidade do conhecimento construído em sala de aula, bem como diagnosticar o curso e suas linhas de formação pesquisados. Assim, a instituição poderá utilizar-se do estudo para desenvolver atividades que discutam o tema planejamento e gestão da carreira. E, por fim, para a autora, possibilitou o aprofundamento e melhoramento da sua percepção e conhecimento sobre carreira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico apresentado neste capítulo, consiste em uma revisão bibliográfica que evidencia o planejamento de carreira como uma ferramenta importante para a gestão individual. Assim, são abordados os seguintes assuntos: conceito de planejamento de carreira; a evolução da carreira profissional; os modelos e etapas de planejamento e gestão de carreira; as competências necessárias para o desenvolvimento da carreira e a contribuição da universidade no desenvolvimento da carreira profissional.

2.1 Conceito de planejamento de carreira

Para o melhor entendimento do que é planejamento de carreira, a abordagem do termo é inicialmente individualizada. Antigamente, na língua inglesa, a palavra carreira referia-se a uma estrada onde passavam carruagens ou a um caminho a ser percorrido (SENNETT, 2006). Atualmente, no século XXI, a carreira profissional é vista como uma sequência de atividades, experiências e decisões relacionadas ao trabalho, que contribuem para o desenvolvimento do indivíduo (HALL, 1976, apud ARAÚJO, 2006).

Nesse sentido, Dutra (2010, p. 17) conceitua carreira como sendo:

> […] as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Entretanto, para que as pessoas consigam passar por essas transições e experiências com êxito, é necessário que anteriormente tenham delineado os seus passos. Em vista disso, é preciso citar e analisar outro conceito que é o planejamento. Na opinião de Chiavenato (2006), o planejamento significa pensar antecipadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo, afim de poder fazê-lo melhor logo na primeira vez".

Considerando o exposto, entende-se que o planejamento é uma atividade de grande relevância que antecede a tomada de decisão e proporciona melhor desempenho na carreira profissional. O planejamento de carreira, segundo Oliveira (2013), refere-se a um conjunto de ações pensadas e estruturadas que evidenciam a evolução de cada indivíduo, de maneira interativa com as necessidades das empresas, dos indivíduos e das comunidades onde elas atuam.

Werther J. e Davis (1983), simplificam, explicando que o planejamento de carreira compreende o apontamento de metas, bem como os procedimentos utilizados para alcançá-los.

Swartz (apud CARAVANTES; BJUR 1997), enfatizam que o planejamento individual é um processo que permite a pessoa definir seus valores (missão, visão, princípios), identificar seus desejos e necessidades, além de traçar objetivos e prazos. Ademais, Drucker (1992, p. 42), destaca que "o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes".

O planejamento de carreira vê-se relevante na vida de qualquer profissional que se dedica anos para a formação acadêmica, visando encontrar uma atividade que condiz com suas expectativas. Logo, possibilita que as pessoas busquem em suas próprias competências e aspirações um posicionamento a fim de focar seus esforços em determinadas organizações e posições pretendidas (RIBEIRO et al., 2009).

Com base nesses conceitos, pode-se entender que o planejamento de carreira é a estruturação formal e documentada de todos os estágios da vida profissional de uma pessoa com seus sonhos, desejos, necessidades e metas bem definidos, estabelecendo para cada um deles ações e atividades a fim de que sejam alcançados. Porém, essa não é uma ferramenta inalterável, pelo contrário, é um

estudo que necessita ser revisto de tempos em tempos de acordo com as particularidades de cada indivíduo (OLIVEIRA, 2013; FERNANDES, 2012).

Com base no entendimento do significado de carreira pretende-se, no próximo item, delinear a sua evolução.

2.2 Evolução da carreira profissional

A carreira pode ser percebida de uma maneira mais discreta ainda na Sociedade Feudal, mesmo considerando que esse tenha sido um período onde havia poucas profissões e o cotidiano das pessoas era diferente do atual. Naquela sociedade, havia uma divisão forte entre o clero, a nobreza e o terceiro estado (artesãos, mercadores, camponeses, entre outros), e a carreira era vista como a continuidade que os filhos davam ao trabalho desenvolvido por seus familiares, sendo que, para as classes mais ricas havia a possibilidade de profissionalização (CHANLAT, 1995).

Nos anos que se seguiram a carreira foi sendo moldada de acordo com os acontecimentos sociais, culturais e econômicos que modificaram de forma gradativa e lenta o curso normal da história de cada país (MASCARENHAS, 2008). Segundo Chanlat (1995), a ideia de carreira mais próxima da que se conhece hoje, surgiu com o período industrial capitalista, o qual baseava-se nos princípios de igualdade, progresso e liberdade de êxito individual, onde as pessoas começaram a passar de uma condição social a outra.

Para melhor entendimento da evolução da carreira nos anos posteriores, vê-se criterioso relacioná-la às 3 (três) fontes histórias de riqueza, baseadas em Chiavenato (2009), no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Fontes histórias de riqueza e a relação com a evolução da carreira

Fontes de riqueza / Período	**Industrialização Clássica 1900 a 1950**	**Industrialização Neoclássica 1950 a 1990**	**Era da Informação Após 1990**
Estrutura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos departamentos.	Matricial e mista com ênfase na departamentalização por produtos /serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluída e flexível, totalmente descentralizada com ênfase em redes de equipes multifuncionais.
Cultura organizacional	Teoria X Foco no passado, nas tradições. Ênfase na manutenção do *status quo.* Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y Foco no futuro. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e maior velocidade nos processos de trabalho.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças no ambiente interno e externo.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência, habilidades e que devem ser motivados e impulsionados.
Visão das pessoas	Pessoas como fornecedoras de mão-de-obra.	Pessoas como recursos da organização.	Pessoas como fornecedoras de conhecimentos e competências.
Denominação	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Gestão de Pessoas.

Fonte: Adaptado pela autora, de Chiavenato (2009).

Como pode-se perceber, no início das transformações mais significativas ocorridas no mundo, as empresas tinham uma cultura forte de resistência às mudanças, persistindo durante anos em um sistema de gestão fechado. Posteriormente, com a industrialização, a necessidade de adaptação para que as empresas se mantivessem competitivas tornou-se mais evidente, fazendo com que as corporações começassem a buscar novas formas de gestão.

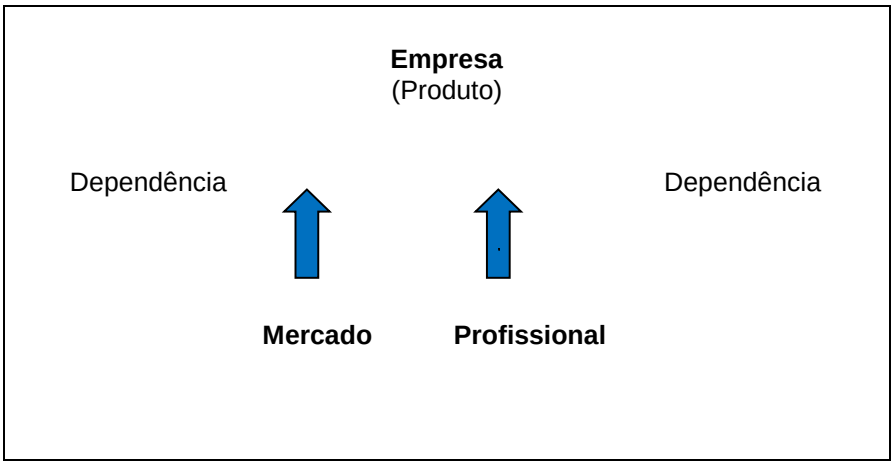
Neste momento, a visão sobre a importância do capital humano passa a mudar. Em seguida, com a velocidade das transformações e a abertura das fronteiras para o comércio entre países, instaurou-se a necessidade indispensável

das empresas tornarem-se flexíveis, adaptativas e mais produtivas, a fim de garantirem a sua posição no mercado. É nesse contexto que surgiu uma nova visão do perfil profissional (CHIAVENATO, 2009).

Considerando esse cenário, as empresas modernas passam a atrair colaboradores que sejam empreendedores de sua própria carreira, que busquem aperfeiçoarem-se para agregar conteúdo ao seu trabalho e crescer junto com elas, elevando a qualidade de seus produtos e serviços (DUTRA, 2010).

Essa relação, Empresa x Profissional x Mercado, é reforçada por Franco (2002, p. 26, 28 e 31), que evidencia por meio das figuras abaixo, como as alterações gradativas no mundo influenciaram as relações no mercado. A Figura 1 demonstra que entre as décadas de 60 e 70, o mercado e os profissionais eram totalmente dependentes das empresas, ou seja, as organizações produziam e lançavam no mercado, produtos de acordo com a sua capacidade produtiva, sem dar atenção à demanda, necessidades e desejos dos consumidores. Por sua vez, os profissionais eram dependentes, pois as empresas ditavam as características que as pessoas deveriam ter a fim de serem seus funcionários, além disso, eram as próprias organizações que definiam a carreira profissional dos empregados.

Figura 1 - Relação profissional x emprego x mercado – Décadas de 60 e 70

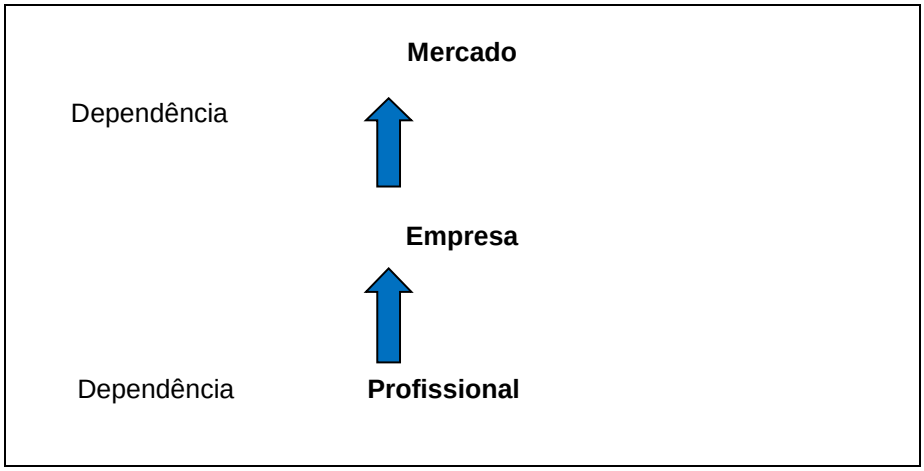


Fonte: Franco (2002, p. 26).

A Figura 2 ilustra que nas décadas de 80 e 90, com o surgimento das multinacionais, mudanças nos processos produtivos e barateamento dos custos, o mercado interno e externo tornou-se mais competitivo, levando as organizações a

preocuparem-se em atender as demandas do mercado. No entanto, a relação entre o profissional e a empresa pouco mudou, e os funcionários continuaram a seguir as exigências ditadas pelas organizações.

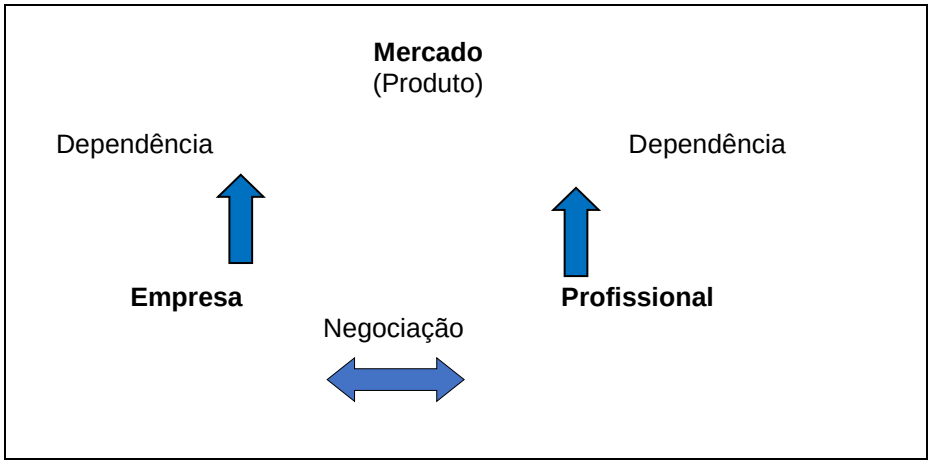
Figura 2 - Relação profissional x emprego x mercado – Décadas de 80 e 90



Fonte: Franco (2002, p. 28).

A Figura 3 retrata que as empresas continuam dependendo da demanda, da necessidade e do desejo do mercado, porém os profissionais não estão mais atados às normas impostas pelas organizações. Essa mudança foi consequência da globalização da informação que mudou o cenário econômico, fazendo com que os profissionais se apresentassem de uma forma mais abrangente ao mercado de trabalho. Nesse mesmo cenário, o aumento da competitividade entre empresas nacionais e estrangeiras trouxe consigo exigências de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem o perfil profissional desejado pelo mercado. Nesse período, a relação entre as empresas e a forma de atuação dos profissionais passou a ser mais flexível, possibilitando que as pessoas trabalhem em casa e em mais de uma empresa. Portanto, essa relação mudou de ganha-perde para ganha-ganha.

Figura 3 - Relação profissional x emprego x mercado – Cenário atual



Fonte: Franco (2002, p. 31).

Nessa perspectiva, observa-se que as mudanças gradativas que ocorreram no mercado e nas organizações implicaram diretamente na construção dos perfis profissionais. Esses processos são acompanhados por diversas gerações, as quais são explicadas a seguir.

2.3 Relação entre a carreira e as gerações

As características e atitudes relacionadas às gerações estão vinculadas, conforme a literatura, diretamente à organização, à economia e ao desejo pela ascensão profissional. Essas gerações denominam-se *Baby Boomers,* que compreende os nascidos entre 1946 e 1964; Geração X, nascidos entre 1965 e 1977; Geração Y, nascidos entre 1978 e 1989; e a Geração Z, nascidos a partir de 1990 (VELOSO et al. 2008; SHINYASHIKI, 2009).

A Geração *Baby Boomers* (BB) é composta por nascidos entre os anos de 1946 e 1964, após o término da Segunda Guerra Mundial. O seu nome é resultado de uma alta taxa de natalidade percebida após o retorno dos soldados da guerra, bem como da necessidade de mais pessoas para reconstruir os países destruídos no período de guerra (OLIVEIRA, 2010). Essa geração tem os seus ideais enraizados no respeito, ordem, obediência, valores familiares e disciplina no trabalho e estudo (OLIVEIRA, 2010).

Em relação ao trabalho e carreira, Veloso et. al. (2008) afirma que os

nascidos nessa geração são profissionais otimistas, motivados, leais, dedicados e comprometidos com as empresas onde trabalham, visto que desejam o reconhecimento e fama, a fim de garantir *status* e ascensão profissional. Nesse sentido, Barbosa e Cerbasi (2009) complementam que para a geração BB o tempo e a produção são fatores relacionados, visto que a produtividade eficaz irá gerar um maior reconhecimento de suas competências, e como consequência, o retorno financeiro proporcionará uma vida mais estruturada e tranquila.

Com base na literatura, pode-se compreender que o perfil profissional dessa geração é pautado no esforço para a construção de algo sólido. No que se refere à carreira, buscavam a estabilidade financeira por meio da permanência na mesma empresa, a qual poderia lhe proporcionar prestígio e sustento da família.

Os nascidos entre os anos de 1965 e 1977 pertenciam à Geração X, nesse período a tecnologia começou a ganhar espaço, principalmente através da televisão, a qual interferiu no comportamento e nos valores, tornando-os mais consumistas. A dedicação ao trabalho era, na maioria das vezes, motivada pelo desejo de aquisição e consumo de determinados produtos divulgados nesse veículo de comunicação (OLIVEIRA, 2010).

Essa geração mantém certo conservadorismo nas atividades e decisões, no entanto, não se detém em padrões e exigências impostos pela sociedade. Segundo Oliveira (2010), é menos ousada na manifestação e nas opiniões, embora se mantivessem firmes em suas ideias e objetivos. A base familiar existente na geração anterior, dá espaço à flexibilidade e liberdade nas relações, enquanto a Geração X, desenvolveu um perfil mais egocêntrico, de autoconfiança e autossuficiência, levando-os a dar mais importância ao trabalho do que à família.

Com relação à carreira, essa é a geração que começa a preocupar-se com a necessidade de capacitação profissional para garantir uma posição vantajosa no mercado de trabalho. O seu perfil profissional já não se adequava mais às organizações antigas, por isso seus esforços focaram-se em empresas com estrutura informal (SANTOS, 2011).

Lombardia et al. (2008, p. 4), complementa afirmando que os integrantes da Geração X “[...] são conservadores, materialistas e possuem aversão à supervisão.

Desconfiam de verdades absolutas, são autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos". Souza (2011), Huczok e Leme (2014), enfatizam que essa geração busca o sucesso e a satisfação pessoal no emprego, sem ser necessário sacrificar-se para conquistar promoções ou outros benefícios que melhorem as suas vidas.

Como pode-se identificar, os profissionais da Geração X começaram a moldar-se ao ambiente competitivo que estava surgindo. Seus anseios estão em satisfazer seus próprios desejos e necessidades, mas para isso é necessário um amadurecimento profissional.

Pertencem à Geração Y os nascidos entre 1978 e 1989. A palavra que os define melhor é o imediatismo, fruto de uma estreita relação que essas pessoas possuem com as diversas formas de tecnologia que avançaram nesse período (SANTOS, 2011). Ou seja, a inovação tecnológica alterou o perfil das pessoas tornando-as mais individualistas, ambiciosas, preocupadas com as práticas sustentáveis e os direitos humanos. Por outro lado, possuem uma grande capacidade de interagir e se comunicar com grupos, por isso são profissionais formadores de opinião, decididos e coletivos. Por se adaptarem facilmente a um contexto incerto, gostam de correr riscos e serem desafiados (OLIVEIRA, 2010; SANTOS, 2011).

Em virtude disso, os profissionais desta geração procuram por empresas modernas que lhe proporcionem novas experiências, independência e desafios, a fim de que possam construir sua carreira de forma independente, mas em parceria com as organizações para ambos obterem sucesso (MENDES, 2012). Veloso (2008), corrobora que o trabalho para essa geração não é visto como uma obrigação ou necessidade, mas sim como uma questão de satisfação, aprendizado e compartilhamento de experiências.

Com base no exposto, é possível identificar a grande modificação no comportamento das pessoas pertencentes a essa geração. Em virtude do perfil de trabalho mais adaptável e sociável, a Geração Y busca adquirir experiências em diferentes empresas, melhorando assim o seu currículo e as suas competências. As principais características dessa geração é o desejo por desafios, foco nos resultados

e a busca pela interação (OLIVEIRA, 2010).

A Geração Z é composta por nascidos na década de 1990 em diante (SHINYASHIKI, 2009). Por nascerem na Era da Informação, são pessoas conectadas, informadas e dependentes de todo o tipo de tecnologia. Essa geração é apontada como a mais consumista, individualista e ativa, e que provavelmente enfrentará dificuldades nas relações interpessoais (SOUZA, 2011).

A grande maioria das pessoas pertencentes a essa geração, estão ainda iniciando a vida acadêmica ou profissional, e direcionam seus esforços na busca por empresas que valorizem suas características pessoais e profissionais como o domínio de tecnologias, a conectividade, o diálogo, a velocidade e as multitarefas (MENDES, 2012).

De acordo com o Quadro 2, é possível visualizar e entender mais facilmente as diferenças entre as gerações, segundo os autores Erickson (2011), Oliveira (2010), Lombardia (2008), Loiola (2009), Santos (2011), Souza (2011), Vannuchi e Duarte (2001).

Quadro 2 - Comparativo entre as gerações

Geração	Característica	Autor
Baby Boomers	Relacionamento de respeito e lealdade com a família, colegas e trabalho. Importância do sucesso profissional. Desejo de fazer a diferença, competitivos e responsáveis.	ERICKSON (2011)
	Educação rígida, com disciplina, ordem e obediência que culminou no desrespeito às regras estabelecidas. Rebeldes e contestadores. Expectativas na gratificação, crescimento pessoal, bem-estar, saúde, sucesso profissional na mesma empresa por muitos anos.	OLIVEIRA (2010)
Geração X	Rebeldes, egocêntricos, não convencionais, autoconfiantes. A maturidade veio cedo e com isso buscam estabilidade e independência, colocam o trabalho em primeiro lugar.	OLIVEIRA (2010)
	Conservadores, materialistas, avessos à supervisão, otimistas, desconfiados, autoconfiantes, criativos e cumpridores de objetivos.	LOMBARDIA (2008)

(Continua...)

(Conclusão)

Geração	Característica	Autor
Geração Y	Buscam reconhecimento, gostam de desafios, são informais e flexíveis, individuais e relacionais.	OLIVEIRA (2010)
	Ambiciosos, individualistas, instáveis, preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos, esperançosos, decididos e coletivos, consumistas e multitarefeiros.	LOIOLA (2009)
	Ágeis, sensíveis a injustiças, impacientes, folgados, distraídos, superficiais e insubordinados.	SANTOS (2011)
Geração Z	Ansiosos e imediatistas, afetivos à tecnologia, focados em resultados e não enxergam fronteiras.	SOUZA (2011)
	Multitarefas e pensamento complexo.	VANNUCHI, DUARTE (2001)

Fonte: Adaptado pela autora, de Meurer (2013, p. 38).

De acordo com Oliveira (2010), embora a maioria dos profissionais que atuam no mercado de trabalho pertença à Geração Y ou as suas antecessoras, é necessário preparar as organizações e os recursos humanos para o ingresso da Geração Z no mundo corporativo. O mesmo autor ressalta que ambas as gerações podem contribuir uma com a outra promovendo o trabalho harmonioso, mesmo com as diferenças.

Nessa alçada, Pati (2014) compara, em publicação na Revista Exame, o quanto as Gerações Y e Z podem ensinar e aprender uma com a outra, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Processo de ensino e aprendizagem entre as Gerações Y e Z

Da Geração Y para a Z	Da geração Z para a Y
Identificar o conflito geracional entre X e Y para saber lidar melhor com as diferenças de idade no ambiente de trabalho.	Maior agilidade em ambientes multidisciplinares e capacidade de articular-se com eficácia em diferentes atividades.
A referência do que não fazer.	Utilizar os problemas como motivação para a criatividade.
O valor do profissional baseado na qualidade do seu trabalho e nos resultados efetivos.	Melhorar o autoconhecimento para se tornar mais competitivo no ambiente organizacional.

Fonte: Adaptado pela autora, de Camila Pati, Revista Exame (2014).

2.3.1 Desafios da transição de carreira

Nas últimas décadas os ambientes organizacionais tornaram-se cada vez

mais mutáveis e flexíveis, em virtude do surgimento de uma nova economia interdependente e dinâmica. A partir disso, houve também uma mudança no perfil profissional para atender às exigências das organizações. Sendo assim, as pessoas buscaram se qualificar e se preparar para atuar em um determinado cargo ou função.

No entanto, ainda é necessário considerar que alguns profissionais podem desenvolver durante o trabalho outras vocações, desejos e curiosidades por novas áreas de atuação, levando-os a buscarem novos empregos e novas carreiras. Além disso, a transição de carreira também pode ocorrer por demissão, necessidade de manter o equilíbrio financeiro e desenvolvimento de carreira.

Nesse sentido, Dutra (2010) afirma que a transição de carreira é a modificação da identidade profissional ocorrida por uma escolha de mudança de emprego, função ou área de atuação. Essa escolha pode ser vista como um momento de realização pessoal e profissional, no entanto, a transição de carreira afeta toda a vida do indivíduo (familiar, financeira, social e econômica).

No entendimento de Schlossberg (1981, apud QUISHIDA; CASADO, 2009), a transição de carreira pode ser compreendida como a mudança da percepção que o indivíduo tem de si mesmo e do mundo onde vive, identificando oportunidades de desenvolvimento e satisfação, que implicará em mudanças de comportamento e relacionamento.

Para Bridges (2009, apud QUISHIDA; CASADO, 2009), os processos de transição ocorrem em três fases distintas. A primeira delas é o Fim, caracterizado pela renúncia de velhas atividades ou funções que não agregam valor ao indivíduo. A segunda etapa é chamada de Zona Neutra, período no qual a pessoa abandonou antigos papéis, porém não assumiu a nova fase de sua vida, ou seja, caracterizando um período de transição. A terceira fase é o Novo Começo, quando a transição desejada pelo indivíduo está em parte concluída e começa uma nova etapa da sua vida.

O Quadro 4, abaixo, mostra o roteiro de 8 (oito) recomendações para a transição de carreira, segundo Tozzi (2011). O autoconhecimento, a dedicação para uma nova vocação, o desejo de fazer algo que proporcione felicidade e a vontade de

abandonar a carreira, são alguns pontos que o autor acredita que motivam as pessoas a mudarem de carreira. Passada a etapa onde o trabalho era algo penoso para os funcionários, o cenário organizacional vive uma transformação, pois eles estão cada vez mais procurando atividades que lhe tragam estabilidade financeira e satisfação. Para tanto, é necessário planejar e analisar a transição de carreira de diversas perspectivas, a fim de que a mesma seja realizada com sucesso.

Quadro 4 – Roteiro de transição de carreira

Primeira recomendação	Reflita se o seu trabalho realmente não lhe traz nenhuma satisfação. Se a resposta for sim, está na hora de mudar.	**Alerta:** é importante compartilhar essa decisão com alguém de confiança, evitando pessoas muito próximas, como parentes.
Segunda recomendação	Reflita e identifique qual é a sua motivação para a mudança. Pense sobre a vida profissional e descubra o que lhe incomoda (cultura da empresa, chefe, salário, funções).	**Alerta:** é importante que esse momento seja pensado com racionalidade. Se o problema identificado for a liderança, salário ou função, há a possibilidade de uma movimentação interna ou aumento de salário.
Terceira recomendação	Invista tempo em conhecer-se melhor. O que você deseja conquistar (qualidade de vida, experiências, desafios).	**Alerta:** esqueça a definição de sucesso dos outros e foque no que é importante para você.
Quarta recomendação	Descubra com qual área do conhecimento você mais se identifica, com que tipo de pessoas você gosta de trabalhar, o tipo de ambiente preferido, dentre outros.	**Alerta:** liste todas as atividades para as quais você atribui significado e tente fazer um *ranking* de opções.
Quinta recomendação	Aperfeiçoe seus conhecimentos sobre a área que você definiu como favorita.	**Alerta:** cuidado para não se deslumbrar com altos salários de setores aquecidos. Se não houver paixão pela atividade, é um perigo mudar.
Sexta recomendação	Avalie se você precisa de formação complementar e quais cursos são necessários (graduação, MBA, Mestrado)	**Alerta:** nem sempre é necessário fazer outra graduação. Se a área não for muito técnica, é melhor investir em cursos de extensão de curta ou média duração.
Sétima recomendação	Na entrevista para o novo emprego, mostre ao recrutador como suas atividades anteriores podem ajudá-lo na nova função.	**Alerta:** não boicote a si mesmo. Experiência é importante, mas não é só isso o que as empresas procuram.
Oitava recomendação	Ao iniciar suas atividades na nova área tenha paciência, será necessário, pelo menos, seis meses para adaptar-se e se sentir confortável com a decisão tomada.	**Alerta:** mudar novamente antes desse período pode denegrir seu currículo.

Fonte: Adaptado pela autora, de Tozzi (2011, p. 24-25).

Analisando as 8 (oito) recomendações, é possível perceber que a mudança envolve um propósito de vida, por isso é importante ter certeza e vontade de mudar

de área de atuação. Outro ponto a salientar é a necessidade de o profissional conhecer a si mesmo antes de optar por qualquer outra possibilidade de emprego. A identificação do talento natural e a demanda para o desempenho da nova atividade devem ser algo evidente, assim o profissional terá facilidade em inserir-se na nova área. Além disso, uma transição de carreira também deve ser pensada do ponto de vista financeiro, tendo em vista a necessidade de novos aprendizados formais ou, ainda, a possibilidade de dedicar-se exclusivamente a tal tarefa (TOZZI, 2011).

A mudança no foco profissional não tem idade para acontecer, podendo ser aos 25, 35 ou 45 anos, no entanto, cada fase tem suas características e cenários que devem ser levados em consideração.

Aos vinte e cinco (25) anos o jovem profissional pode arriscar mais livremente na mudança de carreira, pois nessa fase a maioria não tem obrigações com sustento de família. Sendo assim, possuem disponibilidade de tempo e recursos para investir em novos cursos, em programas de *trainee* e estágios em diversos setores da empresa ou em algumas empresas que lhe ajudarão a enriquecer seu currículo (TOZZI, 2011).

Os profissionais com mais de trinta e cinco (35) anos são mais experientes e apresentam um cenário de vida um pouco diferente, alguns com a carreira estabelecida e uma família para sustentar, sendo necessário estar financeiramente equilibrado. Por isso, a decisão pela mudança de carreira deve ser analisada com atenção e considerar as consequências para todos os envolvidos (TOZZI, 2011).

Aos quarenta e cinco (45) anos a maioria das pessoas já possui uma carreira profissional sólida, família estruturada, filhos estudando, assim há uma gama de despesas com as quais é necessário preocupar-se. Nesse período ocorre a chamada crise dos quarenta (40), ocasião na qual as pessoas desejam sair das rotinas de trabalho que viveram até o momento e construir novas experiências e saberes, para tanto é necessário estar disposto a receber salários menores e conter os gastos durante a fase de transição (TOZZI, 2011).

Com a atual conjuntura da economia e da sociedade, e de desejos pessoais e familiares, surgem oportunidades além da área de formação inicial, sendo necessário, nesse processo de transição de carreira, a busca de novas fontes de

conhecimentos para garantir a empregabilidade. Ou seja, na Era da Informação, onde as modificações ocorrem com frequência, não é mais possível permanecer no mercado com o mesmo perfil de antes. O mundo mudou, as ferramentas mudaram (CHIAVENATO, 2006).

Considerando o exposto, é importante analisar o papel das pessoas e das organizações na construção e gestão de carreira, conforme é descrito no próximo tópico.

2.4 O papel das pessoas e das organizações na gestão de carreira

Por muito tempo a gestão de carreira do funcionário foi entendida como função da empresa onde o mesmo trabalhava. No entanto, com o passar dos anos, o nível de exigência do mercado elevou-se, fazendo com que os funcionários seguissem sua própria carreira com autonomia, sem depender exclusivamente do empregador. Nesse sentido, as empresas perceberam que era necessário melhorar a qualidade do trabalho, investindo no bem-estar e satisfação de colaboradores, e inseri-los de fato na organização através da difusão de seus propósitos (ROBBINS, 2002; MARQUEZE; MORENO, 2005).

Com base nisso, o profissional tem se solidificado cada vez mais como uma importante parte da estrutura organizacional, compreendida como capital humano ou capital intangível. Seu conhecimento e sua experiência auxiliam na criação de novos produtos ou serviços, na solução de problemas e na tomada de decisões com eficácia (WOOD; PICARELLI, 2004).

Para Oliveira (2013), a tendência de atuação dos profissionais é de ampliar e interligar os seus conhecimentos e habilidades; assumir cargos de responsabilidade, conforme os resultados forem sendo alcançados; ter maior integração e conhecimento sobre a realidade da empresa e ter atitude para gerar diferencial no mercado de trabalho.

Por sua vez, cabe às empresas a incumbência de criar ambientes propícios e oferecer suporte para o desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores. Contudo, Dutra (2002) destaca que para isso ocorrer, é necessária uma interação

entre empresa e funcionário. Sobre isso, Pontes (2002) complementa afirmando que as organizações devem responsabilizar-se pela escolha de um plano de carreira a ser implementado, a fim de que seus colaboradores cresçam, assim como a empresa. Mas, a decisão da trajetória de carreira é feita pelo funcionário.

Segundo Chiavenato (1999), para que as organizações consigam reter os seus talentos é importante que elas conheçam o perfil de cada um e reconheçam o indivíduo como parte fundamental da empresa, com suas motivações, emoções, sonhos e expectativas, pois à medida que a organização tem conhecimento de seus funcionários, torna-se mais fácil orientá-los na carreira, a fim de agregar valor à organização.

Na opinião de Oliveira (2013), o trabalho das empresas se dará fundamentalmente na viabilização da gestão de carreiras; na administração das competências identificadas e desejadas de seus colaboradores, bem como na promoção da educação corporativa. Nesse sentido, é cada vez mais possível visualizar a importância do empenho da empresa e das pessoas na administração e desenvolvimento de carreiras e o papel de cada uma delas na construção de uma relação em que ambos sejam beneficiados.

O principal ponto para uma boa administração de carreiras baseia-se em fornecer apoio e incentivo aos funcionários, para que possam aprimorar continuadamente seus conhecimentos e habilidades. Por outro lado, é necessário que os colaboradores conheçam suas características, a fim de que a negociação com a empresa seja alinhada às necessidades e expectativas de ambos.

Para uma adequada gestão de carreira apresentam-se, a seguir, alguns modelos que podem ser utilizados para a formalização das expectativas dos profissionais e das empresas.

2.5 Modelos e etapas de planejamento e gestão de carreira

De acordo com Oliveira (2013), o planejamento estratégico formalizado é importante, pois dá sustentação para que as pessoas estabeleçam os seus caminhos profissionais, a fim de acompanhar a evolução e competitividade do

mercado de trabalho. Assim, nesta sessão são apresentados os modelos e etapas para elaboração de um plano de carreira individual, sugeridos pelos autores Rothweel e Kazanas (1998, apud DUTRA, 2010), Xavier (2006), Faria (2009) e Oliveira (2013).

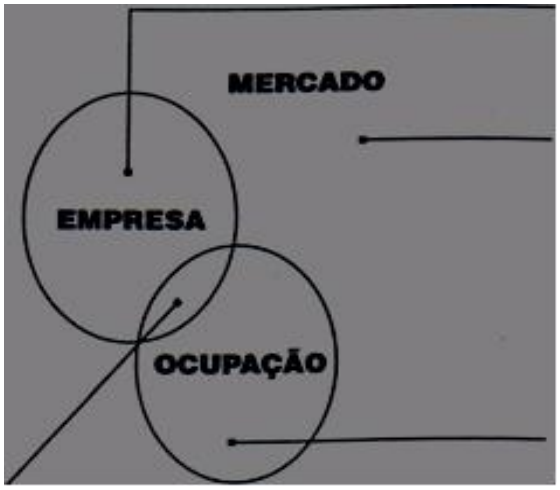
2.5.1 Modelo de Rothweel e Kazanas

O modelo apresentado por Rothweel e Kazanas (1998) possui 7 (sete) etapas distintas e enfoca suas fases ao papel das pessoas no planejamento de sua carreira.

A primeira etapa refere-se à clarificação da identidade individual, ou seja, definir as preferências distintas de cada pessoa. A segunda etapa é a avaliação de pontos fortes (vantagens) e fracos (desvantagens) da carreira, os quais caracterizam-se, principalmente, pela qualidade da formação, experiências obtidas, das relações interpessoais e características pessoais.

A terceira etapa é a análise do ambiente, que de acordo com o autor, deve ser realizada nos 4 (quatro) ambientes: dentro da empresa e da ocupação; dentro da empresa e fora da ocupação; dentro da ocupação e fora da empresa; e fora da empresa e fora da ocupação, conforme ilustrado na Figura 4, na sequência. Analisando esses ambientes pode-se perceber mais facilmente as mudanças que ocorrem no ambiente econômico, na demanda, nas tecnologias, nas tendências, dentre outros, e suas implicações positivas ou negativas na gestão da carreira profissional.

Figura 4 – Análise do ambiente para carreira



(1) dentro da empresa e dentro da ocupação

(2) dentro da empresa e fora da ocupação

(4) fora da empresa e fora da ocupação

(3) fora da empresa e dentro da ocupação

Fonte: Rothwell e Kanzanas (1988, p. 266).

Na quarta etapa é necessário identificar as estratégias de carreira e o alcance das mesmas dentro e fora da organização e da ocupação. Avaliando o Quadro 5, pode-se perceber detalhadamente os diferentes caminhos a serem seguidos a fim de que o planejamento de carreira se desenvolva.

Quadro 5 – Estratégias possíveis em cada ambiente

Estratégia de carreira	**Dentro da empresa e dentro da organização**	**Dentro da empresa e fora da organização**	**Fora da empresa e dentro da ocupação**	**Fora da empresa e fora da ocupação**
Crescimento	- Desenvolver habilidades atuais - Desenvolver habilidades na ocupação - Preparar-se para maiores responsabilidades - Preparar-se para supervisionar outras pessoas	- Entrar em nova ocupação - Desenvolver habilidades na nova ocupação	- Movimentar-se para uma nova empresa dentro da mesma ocupação	- Desenvolver as habilidades/conhecimentos existentes para uso em uma nova ocupação e diferente tipo de empresa

(Continua...)

(Conclusão)

Estratégia de carreira	Dentro da empresa e dentro da organização	Dentro da empresa e fora da organização	Fora da empresa e dentro da ocupação	Fora da empresa e fora da ocupação
Desaceleração	- Movimentar-se para um trabalho de menor responsabilidade dentro da mesma ocupação e dentro da mesma empresa	- Movimentar-se para uma posição de menor responsabilidade e em outra ocupação, mas dentro da mesma empresa	- Movimentar-se para uma posição de menor responsabilidade e em outra empresa	- Sair da ocupação e da empresa -Buscar satisfação em atividades de "lazer e *hobbies"* - Preparar-se para uma nova ocupação
Diversificação	- Agregar atividades e responsabilidades, mas promissoras dentro da mesma ocupação (incrementando a atuação sobre uma nova área de trabalho)	- Agregar uma linha de trabalho mais promissora dentro da empresa (com características diferentes da presente ocupação)	- Movimentar-se para uma empresa mais promissora dentro da mesma ocupação	- Agregar novas linhas de trabalho dentro de uma empresa mais promissora
Integração	- Agregar uma área promissora dentro da atual ocupação (preferencialmente uma área com a qual já tenha trabalhado anteriormente)	- Agregar uma linha de trabalho relacionada à atual dentro da empresa	- Movimentar-se para uma nova empresa	- Agregar uma nova ocupação relacionada com a atual em uma empresa ligada à atual
Revisão	- Desaceleração da atividade - Preparar-se para o desenvolvimento de uma nova estratégia: diversificação, integração, etc.	- Desacelerar carreira movendo-se para fora da ocupação - Preparar-se para uma nova estratégia	- Desacelerar carreira movendo-se para fora da empresa - Preparar-se para uma nova estratégia	- Desenvolver novas habilidades (talvez retornando para a escola) para entrada em uma nova ocupação - Crescer na nova ocupação
Combinação	- Aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo	- Aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo	- Aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo	- Aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo

Fonte: Adaptado de Rothwell e Kanzanas (1988, p. 266).

Na quinta etapa devem ser apontados os objetivos de carreira de curto prazo (1 ano), de médio prazo (de 1 a 3 anos) e de longo prazo (de 3 a 5 anos), que se relacionem com o desenvolvimento interpessoal, aprimoramento de habilidades e apontamento de recompensas esperadas dentro de um período de tempo pré-

determinado.

A sexta etapa refere-se à implementação da estratégia de carreira, a qual necessita de mais atenção, tendo em vista as implicações que causará no cotidiano, cultura, forma de viver e relacionamentos com pessoas e empresas, para pôr em prática os objetivos traçados anteriormente.

A sétima etapa é a avaliação de resultados das estratégias de carreira, que foram mensurados dentro dos objetivos e metas definidas previamente. O foco é rever se os itens considerados anteriormente continuam sendo necessários no momento atual ou se devem ser alterados.

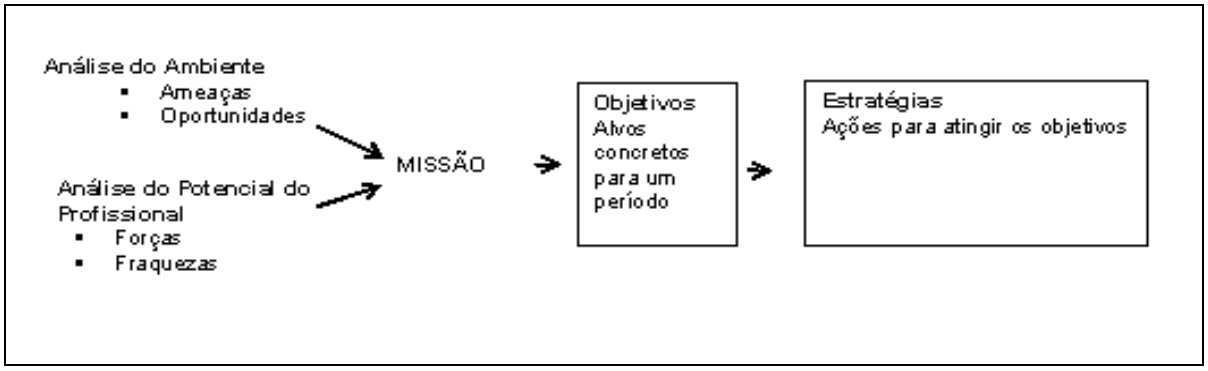
2.5.2 Modelo de Xavier

Para Xavier (2006), o planejamento de carreira pode ser moldado a qualquer perfil profissional, sendo que é de total importância que as pessoas realizem regularmente a análise dos objetivos e metas traçadas, buscando tomar as decisões certas e executando o que foi definido, além de realizar o acompanhamento do plano.

O modelo proposto por esse autor inicia com a análise das oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode oferecer. Sobre esse ambiente os profissionais não possuem domínio, por isso é necessário estar atento aos acontecimentos a fim de saber se posicionar de maneira mais assertiva. Em seguida, é necessário fazer uma análise pessoal no que tange às forças e fraquezas do indivíduo, ou seja, analisar o ambiente interno verificando se os aspectos relacionados ao perfil profissional estão ou não adequados ao mercado de trabalho, como por exemplo, o perfil emocional, o currículo, o histórico de experiências, dentre outros.

Reconhecendo esses 2 (dois) ambientes, o profissional terá base suficiente para definir a sua missão, os objetivos que deseja atingir e por último, definir as estratégias para alcançá-los. O autor ainda sugere que o planejamento seja realizado nas esferas: anual, mensal, semanal e diário.

Figura 5 – Roteiro do planejamento de carreira



Fonte: Xavier (2006, p. 54).

2.5.3 Modelo de Faria

O Plano Pessoal de Desenvolvimento de Carreira (PPDC) indicado por Faria (2009) possui 6 (seis) etapas, que são estruturadas a fim de incentivar o indivíduo a refletir sobre seus projetos e expectativas:

- **Etapa 1 -** Autoconhecimento: permite que o indivíduo reconheça em si mesmo os pontos fortes e fracos, bem como identifica as características que se sobressaem em comparação a outros profissionais. Além disso, devem ser sinalizadas as aptidões, prioridades, formas de satisfação, sonhos a curto e longo prazo, além de relembrar situações/experiências que foram aprendidas;

- **Etapa 2 -** Conhecimento do mercado: é importante analisar que tipo de profissional que as empresas estão buscando e o quanto o perfil profissional de cada indivíduo se parece com ele. Através dessa constatação, se faz necessário identificar em quais critérios é necessário buscar mais conhecimento e aperfeiçoamento;

- **Etapa 3 -** Objetivos de carreira: devem ser definidos quais são os objetivos a serem atingidos a médio e longo prazos nas áreas familiar, econômico-financeira, pessoal e social. Para cada uma delas é indispensável atribuir um prazo de cumprimento;

- **Etapa 4 -** Estratégia de implementação: nesse item é descrita a estratégia

que será utilizada para alcançar os objetivos apontados na Etapa 3;

- **Etapa 5 -** Plano de ação: a realização dos objetivos e estratégias citadas estão baseadas em cinco itens que devem ser analisados, a fim de dar sustentação e segurança para a continuação do planejamento, que são: tempo, situação econômico-financeira, contatos, fatores educacionais e saúde;

- **Etapa 6 -** Acompanhamento do plano: para que o planejamento seja efetivo e tenha continuidade, é necessário que ele seja constantemente revisado, por isso, antes de encerrar as etapas, deve ser definida uma data para revisão e conferência de metas e objetivos.

2.5.4 Modelo de Oliveira

A primeira fase indicada pelo autor é a análise do mercado atual e futuro, que proporcionará uma visão da situação do indivíduo no mercado de trabalho, bem como identificará fatores que possam alavancar ou prejudicar sua carreira, estabelecendo desde o início a visão sobre a sua própria vida profissional e valores pessoais.

A segunda fase é analisar a vocação (talentos e aptidões) e a capacitação profissional (pontos fortes e fracos) para atuação eficaz nas empresas, determinar o seu objetivo através da definição da sua missão de vida, estabelecendo, para seus objetivos, estratégias a fim de atingi-los.

A terceira fase é o estabelecimento da vantagem competitiva, a qual proporcionará a análise de cada pessoa perante o mercado de trabalho, iniciando pela análise de seus concorrentes.

A quarta fase tem a finalidade de estabelecer os resultados, através da definição de metas e objetivos, e identificando as ações, por meio de estratégias e projetos que o plano de carreira deve consolidar.

A quinta fase é o estabelecimento de ética profissional, através da definição

de leis pessoais que nortearão o indivíduo em relação ao plano de carreira. Ainda, deve estabelecer o seu código de ética profissional, que guiará a pessoa quanto ao que é considerado certo ou errado.

A sexta fase diz respeito à análise da evolução profissional, a qual pode ser dimensionada pela otimização do desempenho profissional (medida pelo valor do salário, promoção e ascensão de cargo, número de subordinados, entre outros); pela satisfação pessoal com a carreira; e pelo nível otimizado de adaptabilidade, ou seja, a facilidade que o indivíduo tem de se adaptar às mudanças que ocorrem dentro da sua empresa; e a identificação, manutenção e consolidação da identidade profissional.

Quadro 6 – Resumo das etapas do planejamento de carreira

Fases	Subfases
1. Análise do mercado atual e futuro	1.1 Estabelecimento da visão 1.2 Estabelecimento dos valores pessoais 1.3 Identificação de oportunidades 1.4 Debate de cenários
2. Análise da vocação e da capacitação profissional	2.1 Análise da vocação profissional 2.2 Análise da capacitação profissional 2.3 Estabelecimento da missão e dos focos de atuação 2.4 Estabelecimento da postura estratégica
3. Estabelecimento da vantagem competitiva	3.1 Análise dos concorrentes 3.2 Estabelecimento da vantagem competitiva
4. Estabelecimento dos objetivos e estratégias	4.1 Estabelecimento dos objetivos e metas 4.2 Estabelecimento das estratégias e dos projetos
5. Estabelecimento do código de ética profissional	5.1 Estabelecimento das políticas 5.2 Estabelecimento do código de ética profissional
6. Análise da evolução profissional	6.1 Análise da evolução profissional 6.2 Estratégias para aprimoramento 6.3 Qualidade total do plano de carreira

Fonte: Adaptado pela autora, de Oliveira (2013, p. 68-75).

Levando em consideração os planos apresentados pode-se perceber que a grande maioria dos autores apontou o autoconhecimento, a análise do mercado, a definição dos objetivos e das estratégias, como etapas importantes a serem consideradas pelos profissionais que desejam planejar a sua carreira de forma estruturada. Por outro lado, algumas etapas não são comuns a todos, como por exemplo, o plano de ação sugerido por Faria, além da identificação da vantagem competitiva, a ética profissional e análise da evolução profissional, sugeridas por

Oliveira.

Além de estruturar o planejamento de carreira, é importante que os profissionais identifiquem quais são as principais competências que as organizações buscam. Algumas delas são apresentadas no item a seguir.

2.6 Competências necessárias para o desenvolvimento de carreira

As mudanças no cenário econômico fizeram as organizações reestruturarem os seus sistemas produtivos, a fim de tornarem-se mais competitivos. Para isso, aderiram ao uso intenso de novas tecnologias que afetou diretamente o perfil profissional desejado. Estabeleceu-se, assim, um novo padrão de competências necessárias aos colaboradores para manterem-se empregados.

Nessa perspectiva, a importância da competência para o desenvolvimento de carreira pode ser compreendida a partir do seu conceito, que de acordo com Albuquerque e Leite (2009), é uma característica individual relacionada a 3 (três) dimensões - conhecimento, habilidade e atitude - que faz com que cada indivíduo seja único e obtenha resultado diferente em situações semelhantes.

Compartilhando desse entendimento, Boog (1991) destaca que competência é a qualidade de quem é capaz de resolver certo assunto com habilidade e aptidão. É tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função. Logo, tudo o que ele precisa demonstrar como diferencial.

Na mesma linha de raciocínio, Leme (2005) salienta que a competência possui 3 (três) pilares, chamados Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), que são distinguidos por competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e competência comportamental (atitudes) de um indivíduo. A mesma autora, enfatiza que o CHA é um conceito de competência elaborado em que as habilidades, atitudes e conhecimentos são indispensáveis para tornar o indivíduo capaz de se desenvolver completamente em uma organização, ou seja, uma pessoa não é totalmente competente se não possui um desses atributos, melhor detalhados no Quadro 7.

Quadro 7 – Atributos relacionados à competência

Conhecimento: é a capacidade de entender o conceito e a estruturação de um assunto ou atividade, bem como saber consolidar sua aplicação em uma realidade específica da empresa.
Habilidade: é o processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos das empresas, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis.
Atitude: é a explicitação do comportamento, correspondendo ao modo de cada indivíduo se posicionar e agir perante cada situação apresentada em sua vida pessoal ou na empresa onde trabalha.

Fonte: Adaptado pela autora, de Oliveira (2013, p. 76, 79, 82).

O anseio das empresas, segundo Almeida et al. (2001), está em contratar profissionais comprometidos com a organização, que tenham autonomia nas suas decisões, que estejam instruídos para trabalharem com novas tecnologias, além de serem criativos e flexíveis na execução de suas atribuições.

O atual perfil também é citado por Chiavenato (2006), o qual ressalta que os novos profissionais se envolvem mais com as situações do ambiente de trabalho, agindo de forma criativa e empreendedora, buscando o sucesso do negócio e a melhoria de suas características profissionais, focando, também, seus esforços nos clientes internos e externos. A partir do Quadro 8, é possível identificar o redesenho que houve no perfil profissional, segundo a percepção desse mesmo autor.

Quadro 8 – Evolução do perfil profissional

Passado	**Presente**
▪ Emprego burocrático ▪ Foco na manutenção e conservação ▪ Ênfase na rotina e no cotidiano ▪ Executor de tarefas rotineiras e repetidas ▪ Trabalho mecânico e repetitivo ▪ Atividade manual e física ▪ Obediência cega e conformismo ▪ Vontade de fazer ▪ Apego a regulamentos ▪ Apego aos regulamentos internos ▪ Ênfase nos meios e métodos ▪ Trabalho individual e isolado ▪ Trabalho dentro da empresa	▪ Parceiro no negócio ▪ Foco na mudança e inovação ▪ Ênfase na inovação e criatividade ▪ Tomador de decisões e solucionador de problemas ▪ Trabalho mental e variado ▪ Atitude intelectual e cerebral ▪ Contestação e inconformismo ▪ Vontade de melhorar continuamente ▪ Ideias novas e sugestões de mudanças ▪ Ênfase nas metas e nos resultados ▪ Trabalho em equipe ▪ Trabalho em casa ou em tempo parcial

Fonte: Adaptado pela autora, de Chiavenato (2006, p. 39).

Independente do segmento da empresa (pública ou privada, industrial, comercial, prestação de serviços ou terceiro setor) e do porte, todas foram afetadas pela necessidade de contratar profissionais qualificados e preparados. Com base

nessa percepção, a autora Gramigna (2002) sugere um modelo de competências concernentes à orientação do mercado atual, quais sejam: capacidade de empreender e trabalhar sob pressão; comunicação; criatividade; cultura da qualidade; dinamismo e iniciativa; flexibilidade; liderança; motivação (energia para o trabalho); negociação; organização; planejamento; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; e visão sistêmica.

Nesse sentido, Chiavenato (2009) destaca que as pessoas precisam administrar as suas atividades de forma independente e serem cada vez mais responsáveis e comprometidas pela melhoria contínua de seu trabalho, agregando valor aos seus serviços e tornando a organização bem-sucedida.

No entendimento de Oliveira (2013), o perfil de atuação dos profissionais deve estar baseado na facilidade de interação com as pessoas e equipes multidisciplinares; capacidade de identificar, compreender e agir nas situações complexas em que a empresa atua; trabalhar de forma ativa, proporcionando o desenvolvimento e evolução das empresas; conhecer as metodologias, conceitos e técnicas correlatos a sua função; primar pelo autodesenvolvimento e desenvolvimento interativo com os colegas de trabalho; e acompanhar e aplicar os valores éticos e morais da organização para sua disseminação e aperfeiçoamento.

Após a apresentação dos diversos pontos de vista sobre as competências do perfil profissional atual, pode-se perceber que há um entendimento majoritário por parte dos autores acerca das aptidões indicadas como fundamentais. Referem-se ao comprometimento, independência, flexibilidade, criatividade, iniciativa, conhecimento e comunicação como características fundamentais para o perfil do colaborador.

Em vista disso, é importante que os profissionais estejam atentos a essa demanda para se prepararem e conquistarem as oportunidades existentes no mercado de trabalho. Cabe salientar, conforme Oliveira (2013), que o diferencial dos profissionais está na capacidade de identificar oportunidades e aplicar seus conhecimentos dentro da organização, além disso, é necessário investir no autoconhecimento, item abordado na sequência.

2.6.1 Autoconhecimento

De acordo com Chanlat (1996), o comportamento do ser humano jamais poderá reduzir-se ao que se vê exteriormente, logo, há uma imensidade de particularidades em cada indivíduo, as quais formam o seu caráter e jeito de ser, e implicam diretamente nos seus pensamentos e ações.

Com vista nisso, as pessoas procuram ter uma visão mais clara e certa do futuro, mas é importante que elas primeiramente olhem para si mesmas, entendam a sua vida, a sua história, os sonhos que as motivam, suas próprias habilidades, capacidades e fatores limitantes na situação que se encontram, para então caminhar em direção ao desenvolvimento constante.

O desejo da maioria das pessoas é obter êxito nas atividades, quer sejam profissionais, pessoais ou sociais. Segundo Rosa (2011), o sucesso pode ocorrer no âmbito universal e individual, sendo que este último é o que faz sentido ao ser humano, e alcançá-lo é um fator indispensável.

Por isso, o mesmo autor acredita que conhecer a si mesmo é um dos caminhos para uma vida mais realizada, visto que a partir disso o indivíduo se autogoverna e consegue traçar metas que condizem com seus anseios. Nesse entendimento, Dutra (2012) afirma que quando uma pessoa consegue identificar o que a satisfaz e estimula, cria um planejamento de carreira e um padrão interior de avaliação, que lhe permitirá identificar as oportunidades e as ameaças que realmente lhe ajudarão a administrar a complexidade do mundo corporativo.

Chiavenato (2006) destaca que a personalidade de cada indivíduo interfere diretamente no seu dia a dia e na execução de suas atividades na empresa, pois as pessoas possuem diferentes personalidades e por isso cada uma adapta-se melhor a um determinado ambiente. Nesse contexto, Vergara (2013) explica que o autoconhecimento conduz ao autodesenvolvimento do indivíduo e, consequentemente, à identificação de suas próprias motivações e as da empresa. Quando isso ocorre, não só a pessoa é beneficiada, mas também a empresa em que a mesma atua, visto que as suas expectativas estão sendo atendidas.

A busca pelo autoconhecimento não é tarefa fácil, pois é um processo

contínuo, que necessita de atitude e predisposição. As ferramentas que podem ser utilizadas para que o indivíduo compreenda a si mesmo são diversas, mas todas elas partem da vontade de conhecer-se (VERGARA, 2013).

Diante disso, Rosa (2011) sugere algumas medidas práticas para que as pessoas aumentem o seu autoconhecimento, como por exemplo: dar-se um interstício de tempo para refletir e investigar os seus sentimentos, ações e hábitos; procurar ajuda de terapeutas para identificar pontos fortes e fracos e as maneiras de tratá-las; procurar opiniões de pessoas de confiança (amigos, familiares, colegas); realizar testes psicológicos ou vocacionais aplicados por profissionais habilitados; realizar leitura de livros e artigos com temas de seu interesse.

Com base no autoconhecimento, o indivíduo terá condições de elaborar o currículo vitae, próximo tema a ser descrito.

2.6.2 Currículo Vitae

O currículo é um documento formal que auxilia as pessoas a exporem adequadamente o seu perfil profissional e suas qualificações para concorrerem a uma vaga de emprego. Na maioria das vezes, é por meio dele que as empresas contatam o indivíduo, por isso, é indispensável que as informações contidas no documento sejam claras, precisas e coerentes (DIAS, 2009).

Para que o currículo cause boa impressão aos entrevistadores, Dias (2009) elucida alguns pontos fundamentais que devem ser analisados pelo candidato em momento prévio ao envio do seu currículo, as quais seguem: as exigências, os requisitos, as qualificações e as competências do perfil do cargo desejado; o método de inscrição e participação do processo seletivo; analisar a melhor forma de envio do currículo (*site, internet,* banco de dados ou agências); buscar informações sobre a empresa (missão, valores e cultura organizacional); conhecer suas competências, habilidades e atitudes; saber qual é o seu diferencial e perfil profissional; saber em que tipo de ambiente organizacional gostaria de trabalhar, em qual atividade ou área e por quê; descrever a sua trajetória acadêmica, quais as áreas do seu interesse e porque existe esse interesse; e preparar a melhor forma de apresentar suas

competências ao mercado de trabalho.

A principal característica do currículo é a simplicidade e a organização. Os títulos ou seções podem ser alterados conforme o modelo de currículo preferido por cada um, no entanto algumas informações básicas devem constar expressamente, como: dados pessoais; objetivos pretendidos; formação escolar; experiência profissional; competências, habilidades, atitudes e qualificações profissionais (DIAS, 2009; CHIAVENATO, 2006).

Os mesmos autores afirmam que por meio do currículo os profissionais conseguirão mostrar às empresas seu potencial e provocar interesse, utilizando essa ferramenta como um catálogo de divulgação.

Assim, parte dos conteúdos que chamam a atenção dos entrevistadores são os conhecimentos adquiridos, tornando-se importante refletir o quanto as instituições de ensino contribuem para o desenvolvimento de carreiras.

2.7 Contribuição da universidade no desenvolvimento de carreiras

O ingresso na universidade e o sonho da futura profissão iniciam após a expectativa pela aprovação no exame vestibular. De acordo com Dias (2009), a realidade acadêmica é diferente daquela em que o estudante vivenciava na escola, habituando-se a um ambiente com novas regras e rituais, vislumbrando a carreira de sucesso e oportunidades.

Contudo, com o passar dos anos e o avanço da concorrência no mercado, percebe-se que para o universitário se tornar um profissional competente e de destaque em sua área, precisa adquirir conhecimento técnico-científico que o tornem um agente capaz de contribuir no crescimento e desenvolvimento da sociedade. Considerando isso, entende-se que a universidade assume o papel de gerar, mediar e difundir esse conhecimento, com vistas à expansão contínua e equilibrada da qualidade de vida (pessoal e profissional).

O Ensino Superior interage entre o mercado carente de mão de obra qualificada e seus acadêmicos, dotados de conhecimentos e esperançosos por um

emprego que lhe tragam realização. A universidade atua como um agente disseminador de culturas, preparando-os para o mercado de trabalho e para a relação de educação e estrutura socioeconômica que vive-se no momento (CAMBI, 1999; MANACORDA, 2007; SANTOS, 2005).

Na opinião de Gil (2012), a universidade proporciona, através de seus docentes, um ambiente propício para instruir, orientar, apontar, guiar, dirigir, formar, treinar, amoldar, preparar, doutrinar e instrumentar os seus alunos, a fim de tornarem-se profissionais mais completos no que tange às competências técnicas e comportamentais. Nesse mesmo pensamento, Libâneo (2003, p. 1, texto digital) ressalta que a "[...] universidade existe para que os alunos aprendam conceitos, teorias; desenvolvam capacidade e habilidades; formem atitudes e valores e se realizem como profissionais-cidadãos".

Complementando, Bastos (2008, p. 175, texto digital), descreve que:

> A Universidade faz parte desse sistema na medida em que é reconhecida como uma instituição social responsável pela difusão do conhecimento e pela geração de novos saberes pautados nos princípios da verdade, da justiça, da igualdade e do belo, comunicando-os à sociedade.

Com a conclusão do curso universitário, o profissional vislumbra uma carreira bem-sucedida para poder, dentre outras coisas, constituir família, adquirir bens e ter uma vida econômica segura (DIAS, 2009). Portanto, é necessário considerar que nesse ponto, a qualidade da contribuição da universidade e o esforço empenhado pelo aluno, farão diferença no desenvolvimento e gestão de carreira. Nesse sentido, a Educação Continuada é fundamental para que o profissional se mantenha ativo e competitivo no mercado, conforme descrição abaixo.

2.8 Importância da educação continuada na carreira profissional

O mercado de trabalho tem exigido profissionais competentes, que agreguem conhecimentos e experiências ao seu trabalho. Essa exigência tem relação com a revolução tecnológica, a qual trouxe a necessidade de os profissionais buscarem a Educação Continuada, cada vez mais indispensável para uma carreira profissional de sucesso.

Segundo Libânio (1998), a Educação Continuada proporciona aos profissionais uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido, além do aprendizado sobre atividades que poderão desempenhar posteriormente, a fim de melhorar o seu desempenho.

Para Paschoal (2004), a formação continuada são as experiências adquiridas após a conclusão da graduação, que permitem ao trabalhador aumentar e melhorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes frente às responsabilidades adquiridas e funções desempenhadas.

Além disso, a Educação Continuada compreende a educação formal, que envolve os cursos com currículos reconhecidos, e a educação informal, aprendida em atividades de extensão (palestras, oficinas, congressos, seminários, *workshops*, entre outros) e em experiências do cotidiano. Ambas promovem o autoaprendizado e o desenvolvimento pessoal e profissional (LEITE, 1991, apud PASCHOAL; MANTOVANI; MÉIER).

De acordo com Collares, Moysés e Geraldi (1999, texto digital), a formação continuada é a busca constante pelo descobrimento e atualização de novos conhecimentos, que poderão ser aplicados no ambiente de trabalho de forma eficaz. Dessa maneira, entende-se que a Educação Continuada auxilia o profissional a manter-se ativo e desejado pelo mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa, visando atender aos objetivos propostos. Segundo Minayo (1993), os procedimentos metodológicos representam a explicação minuciosa e detalhada de toda ação desenvolvida no método do projeto de pesquisa. É onde explica-se a classificação da pesquisa, os procedimentos técnicos utilizados para realizá-la, os sujeitos da pesquisa, o universo e a amostra, o instrumento empregado para coleta de dados, a análise dos dados e as limitações do método.

3.1 Classificação da pesquisa

Conforme Vergara (2004), apresentar a classificação da pesquisa possibilita ao leitor uma visualização teórica do que o pesquisador irá desenvolver, bem como os subsídios que utilizará para resolver o problema de pesquisa e os objetivos propostos. Esta pesquisa classifica-se na ordem apresentada a seguir.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa aplicada é voltada para as verdades e interesses locais, onde busca-se conhecimento para aplicá-lo em uma situação prática, a fim de solucionar problemas específicos. Neste trabalho a pesquisa é aplicada por buscar identificar a

autopercepção em relação à carreira profissional dos formandos do curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas, do Centro Universitário UNIVATES.

3.1.2 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é quantitativa. O método quantitativo, de acordo com Roesch (2013), tem a finalidade de medir a relação entre variáveis ou resultados, a fim de estabelecer o comportamento de uma população. Fonseca (2002, p. 32, apud Gerhardt; Silveira, 2009) complementa ao afirmar que a pesquisa quantitativa utiliza-se da linguagem matemática para estabelecer, definir e descrever as causas de um tema estudado. E, para Malhotra, Montigelli Júnior e Farias (2012, p. 110), “[...] a pesquisa quantitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”.

Com base no exposto, as informações desta pesquisa são tratadas de forma quantitativa, por haver a necessidade de subsídios mais precisos a fim de gerar resultados concretos e mensuráveis, sem deixar de explorar e descrever o entendimento das informações coletadas.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória. De acordo com Malhotra (2006, p. 102), a pesquisa descritiva “tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”.

Já a etapa exploratória, segundo Gil (2010), proporciona mais intimidade com o problema e facilita a construção de hipóteses para a sua solução. Tem como finalidade o aperfeiçoamento das percepções.

Neste trabalho, a pesquisa descritiva e exploratória busca identificar os desafios percebidos pelos formandos ao concluírem o seu curso, e se o planejamento de carreira pode contribuir para minimizá-los. Além disso, através da

autopercepção dos respondentes, é analisada a importância da disciplina específica que aborde o planejamento e a gestão de carreira no currículo do curso.

3.2 Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos adotados são a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, descritas na sequência.

3.2.1 Pesquisa bibliográfica

Conforme descrição de Vergara (2010), a pesquisa bibliográfica consiste em pesquisar material acessível, como livros, artigos, redes eletrônicas, jornais, revistas e materiais bibliográficos em geral. É o primeiro passo na realização de qualquer trabalho científico, pois tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o que se encontra disponível sobre o assunto estudado.

Assim, este estudo utiliza a pesquisa bibliográfica como fonte para a elaboração da introdução, fundamentação teórica e dos procedimentos metodológicos, por meio de livros e artigos que abordam temas pertinentes ao estudo em questão, disponíveis de forma impressa e *online* na biblioteca do Centro Universitário UNIVATES.

3.2.2 Pesquisa documental

Segundo Gil (2010), a pesquisa documental utiliza-se de dados primários que ainda não receberam certo tipo de análise ou que podem ser reelaborados de acordo com a perspectiva da pesquisa. O mesmo autor complementa, ao afirmar que as fontes de pesquisa documental são materiais diversos, como tabelas estatísticas, relatórios, entre outros.

Esta pesquisa se apoia em fontes bibliográficas, como livros e artigos relacionados a planejamento e gestão de carreira, e fontes documentais cedidas

pelo Centro Universitário UNIVATES, como a relação dos formandos nos cursos de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas (Análises de Sistemas, Comércio Exterior, Gestão em Turismo e Negócios Agroindustriais); que concluirão seus cursos no semestre B/2015.

3.2.3 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo é uma ferramenta que atua juntamente com a pesquisa bibliográfica e documental. Por meio dela, ocorre a coleta de dados junto aos respondentes (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Vergara (2010) compartilha dessa ideia e complementa, assegurando que as pesquisas de campo contemplam investigações que podem envolver observações, testes, entrevistas e aplicação de questionários. Este estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pelo fato da pesquisa ser realizada, por meio de um questionário *online,* com acadêmicos em fase de conclusão de curso.

3.3 Sujeitos da pesquisa

De acordo com Malhotra (2006), os sujeitos de uma pesquisa são pessoas, objetos ou elementos que possuem informações que são úteis para solucionar o problema estudado pelo pesquisador. Além disso, os sujeitos precisam ser definidos com muita precisão, separando quem deve ou não fazer parte do estudo, a fim de garantir que os resultados sejam confiáveis.

Os sujeitos desta pesquisa são os formandos do semestre B/2015 dos cursos de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas (Análises de Sistemas, Comércio Exterior, Gestão em Turismo e Negócios Agroindustriais).

3.4 Universo e Censo

No entendimento de Roesch (2013), o universo, também chamado de população, é o conjunto total de indivíduos, empresas ou variáveis que se deseja

estudar, a fim atender os objetivos do estudo.

Para Aaker (2013), o universo de uma pesquisa é composto por sujeitos, os quais devem possuir algumas características em comum e contribuir para a solução do problema de pesquisa.

Esta pesquisa foi aplicada a todos os formandos do semestre B/2015 do curso de Administração de Empresas e suas 4 (quatro) Linhas de Formação Específicas, citados no item 3.2 e caracteriza-se como censo e não como amostra, em função da fácil localização da população-alvo. De acordo com Malhotra (2006, p. 320), censo consiste na "[...] enumeração completa dos elementos de uma população ou de objetos de estudo". Compartilhando deste entendimento, Marconi e Lakatos (2010, p. 206) destacam que a pesquisa censitária "abrange a totalidade dos componentes do universo".

Assim, foi possível atingir toda a população-alvo, ou seja, os oitenta e três (83) formandos em Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas do Centro Universitário Univates, do semestre B/2015. Destes, sessenta e oito (68) responderam à pesquisa e quinze (15) formandos não responderam, por não acessarem o *e-mail* durante o período de aplicação ou por opção de não responder. Mesmo assim, esta pesquisa apresenta alta representatividade, com 82% da população-alvo.

3.5 Pré-teste do questionário

De acordo com Malhotra (2006, p. 308), pré-teste é um "teste do questionário com uma pequena amostra de respondentes com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais". Mattar (2005) e Gil (2011) complementam ao afirmam que o pré-teste identifica previamente erros de redação e falhas que poderão prejudicar a interpretação e comprometer os resultados da pesquisa.

O teste do questionário foi aplicado a 3 (três) formandos do curso de Administração de Empresas, com o objetivo de verificar falhas na escrita ou alguma opção faltante, interpretação difícil ou distorção das informações, sequência das questões e verificar se o modelo utilizado de escala (*Likert)* permitia a devida compreensão no momento da(s) escolha(s) da(s) resposta(s).

3.6 Coleta de dados

Para Barros e Lehfeld (2000), a coleta de dados é o recurso utilizado pelo pesquisador para registrar informações ou dados sobre as variáveis que deseja conhecer. Em toda pesquisa quantitativa aplica-se um instrumento de coleta de dados, a fim de medir as variáveis do estudo.

A coleta de dados pode ser realizada através de diferentes métodos. Neste trabalho foi utilizado o questionário, que segundo Vieira (2009, p. 15) “é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema”. O questionário possibilita um maior número de pessoas entrevistadas em um curto espaço de tempo e maior liberdade nas respostas, pois não há necessidade de identificação nem interferência do entrevistador.

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio da ferramenta *online Google Docs,* com dezoito (18) questões fechadas, conforme Apêndice A, no mês de setembro de 2015. O questionário é dividido em 7 (sete) subitens: perfil profissional; autopercepção dos formandos sobre o Planejamento e Gestão de Carreira; desafios percebidos ao término da graduação; realização do planejamento de carreira; abordagem do tema Planejamento e da Gestão da Carreira na Graduação; percepção dos acadêmicos sobre as empresas e a autopercepção dos acadêmicos em relação ao mercado de trabalho.

Na maioria das questões foi utilizada a escala *Likert*, que segundo Günther (2003, p. 11), é empregada “[...] especialmente em levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações”. A nomenclatura utilizada foi: concordo totalmente; concordo; não concordo, nem discordo; discordo e discordo totalmente. Apenas nas questões em forma de pergunta, utilizou-se como opção de resposta: sim; não ou não lembro.

3.7 Análise dos dados

A análise dos dados visa identificar as informações, percepções ou opiniões a respeito do tema estudado. Após a coleta de dados é necessário que os mesmos sejam tabulados, organizados e interpretados a fim de obter resultados (VERGARA, 2010).

De acordo com Minayo (1998), nessa etapa ocorre o estudo detalhado das informações coletadas e, posteriormente, a explicação sobre os dados, permitindo que seja realizado um confronto entre a abordagem teórica apresentada anteriormente e o que a coleta de dados apontará como contribuição.

Para a elaboração dos gráficos, tabelas e tabulações dos dados desta pesquisa, foi utilizada a planilha eletrônica *Microsoft Excel*, a fim de produzir as informações necessárias para atendimento dos objetivos propostos.

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), os gráficos de barras demonstram os dados na forma de barras horizontais ou verticais sendo úteis para demonstrar magnitudes absolutas e relativas e para comparar as diferenças.

Esse mesmo autor complementa que, a apresentação de dados em forma de pizza possibilita a visualização de proporções dentro de uma área total.

3.8 Limitações da pesquisa

Na opinião de Barros e Lehfeld (2007), os fatores que poderão limitar a pesquisa é a não devolução dos questionários e a confiabilidade das respostas, visto que podem não corresponder à verdade.

Entre as limitações desta pesquisa, destaca-se a possibilidade de alguns respondentes não compreenderem as questões, causando a distorção das informações e dificultando a análise do pesquisador. Acrescenta-se, ainda, a possível resistência quanto ao tempo para responder as questões.

4 CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

Este capítulo apresenta um breve relato da caracterização do Centro Universitário UNIVATES e do curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas, foco desta pesquisa. As informações citadas a seguir são baseadas nos materiais disponibilizados no *site* da própria Instituição de Ensino.

4.1 Centro Universitário UNIVATES: breve relato histórico

O desenvolvimento do Centro Universitário UNIVATES relaciona-se fortemente com a história do Vale do Taquari. Em 1964, em Lajeado, foi criada a Associação Pró-Ensino Universitário do Alto Taquari (APEUAT). Em seguida, em janeiro de 1969, começaram a ser oferecidos os primeiros cursos superiores dessa Associação, como uma extensão da Universidade de Caxias do Sul (UCS) (*Site* Univates, 2015).

Com o desenvolvimento do Ensino Superior na região, em 1972 foi criada a Fundação Alto Taquari de Ensino Superior (FATES) e no ano de 1997, surge a Univates por meio da fusão das Faculdades existentes. Posteriormente em 1999, ocorreu o credenciamento da Univates como Centro Universitário e no ano 2000, a FATES, foi substituída pela Fundação do Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social (FUVATES), atual mantenedora da Instituição (*Site* Univates, 2015).

Desde então, percebe-se o grande crescimento da Univates que, atualmente, possui 81.765,64 m² de área construída e oferece quarenta e seis (46) cursos de graduação; vinte e dois (22) cursos de Pós-Graduação; quatorze (14) cursos técnicos e mais de cinquenta (50) cursos de Educação Continuada) (*Site* Univates, 2015).

A Univates, no primeiro semestre de 2015, contabilizou doze mil quinhentos e quarenta (12.540) alunos matriculados, sendo nove mil quinhentos e vinte (9.520) em cursos de Graduação e Sequencial; duzentos e setenta e sete (277) em cursos *Lato Sensu* (Especialização); cento e noventa e três (193) em cursos *Stricto Sensu* (Mestrado/Doutorado); mil quatrocentos e dezenove (1.419) matriculados em cursos técnicos; mil cento e trinta e um (1.131) em cursos de Educação Continuada (BANCO DE DADOS REGIONAL, 2015).

A atual reitoria do Centro Universitário UNIVATES é composta pelo reitor, Prof. Ms. Ney José Lazzari, Vice-Reitor e Presidente da Fuvates, Prof. Dr. Carlos Cândido da Silva Cyrne, Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, Profa. Dra. Maria Madalena Dullius, Pró-Reitora de Ensino, Profa. Ms. Luciana Carvalho Fernandes, Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional Profa. Dra. Júlia Elisabete Barden, Pró-Reitor Administrativo, Prof. Ms. Oto Roberto Möerschbäecher) (*Site* Univates, 2015).

4.1.1 Missão, Visão e Princípios

A missão, visão e princípios do Centro Universitário UNIVATES são apresentados a seguir:

Missão: “Gerar, mediar e difundir o conhecimento técnico-científico e humanístico, considerando as especificidades e as necessidades da realidade regional, inseridas no contexto universal, com vistas à expansão contínua e equilibrada da qualidade de vida”.

Visão: “Ser uma universidade tecnológica de impacto econômico, social e cultural”.

Princípios: “Baseia-se nos princípios da PLURALIDADE, que busca UNIDADE sem prejuízo da INDIVIDUALIDADE do Ser Humano, defende: liberdade e plena participação; postura crítica repassada pela reflexão teórico-prática; concepção dialética do conhecimento e da construção de saberes e culturas; inovação permanente nas diferentes áreas da atividade humana, com igual estímulo para a iniciativa individual e o desenvolvimento associativo e sustentável; interação construtiva e transparente entre Universidade e Sociedade”.

4.2 Caracterização do curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específica

4.2.1 Administração de Empresas

O curso de Administração de Empresas prepara o acadêmico para atuar nas mais diversas áreas das organizações, com ou sem fins lucrativos, privada ou pública. Promove o desenvolvimento de um perfil profissional empreendedor, proativo e com capacidade de tomada de decisões em nível de direção, gerência, supervisor ou colaborador.

4.2.1.1 Linha de Formação Específica em Análise de Sistemas

O curso qualifica profissionais para atuarem como gestores das organizações que utilizam a estratégia da informação como uma ferramenta para identificação e resolução de problemas. Além disso, prepara os profissionais para gerenciarem as informações como um recurso estratégico e vantagem competitiva coordenando o fluxo de informação entre todos os setores das organizações.

4.2.1.2 Linha de Formação Específica em Comércio Exterior

Prepara os gestores para atuarem com o mercado internacional,

proporcionando conhecimentos específicos da área de Comércio Exterior como a sistemática de importação e exportação, marketing internacional, teorias e práticas cambiais, contratos e negociação internacional.

4.2.1.3 Linha de Formação Específica em Gestão em Turismo

Forma profissionais capazes de gerenciar atividades ou empreendimentos do segmento de turismo, acompanhando as mudanças mercadológicas e proporcionando novas atividades dentro da sua atuação. Os profissionais formados por esse curso estarão habilitados para trabalharem em agências de viagens e turismo, operadoras de turismo, hotéis e restaurantes, empreendimentos de lazer e entretenimento.

4.2.1.4 Linha de Formação Específica em Negócios Agroindustriais

Visa formar acadêmicos para atuarem como gestores nos segmentos agrícola, industrial e comercial das cadeias produtivas do agronegócio, proporcionando uma visão sistêmica e empreendedora dentro da sua área de atuação.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados dos sessenta e oito (68) respondentes, visando identificar a autopercepção dos formandos em Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas, do Centro Universitário Univates, do semestre B/2015, em relação à carreira profissional.

5.1 Perfil profissional

Os Gráficos 1 a 7, a seguir apresentados, correspondem à identificação do perfil profissional dos formandos em Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas, considerando gênero, faixa etária, tempo de atuação na empresa, linha de formação, áreas profissionais que atuam no momento e percepção sobre sua atual atividade profissional.

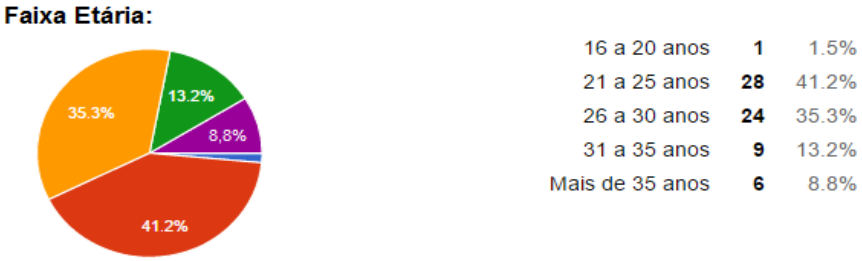
Gráfico 1 – Gênero

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 1 ilustra o gênero dos formandos do curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas do semestre B/2015, constatando-se que 55,9% dos respondentes são homens e 44,1% são mulheres. A presença maior de respondentes homens está relacionada ao fato do público-alvo da pesquisa ser constituído de 55,4% de homens e 44,6% de mulheres, ou seja, há mais formandos homens neste semestre.

De qualquer modo, Dias e Soares (2009) afirmam que mesmo com o ingresso das mulheres no mercado de trabalho e a ascensão aos cargos de chefia, ainda percebe-se a maior presença masculina em alguns postos de trabalho.

Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

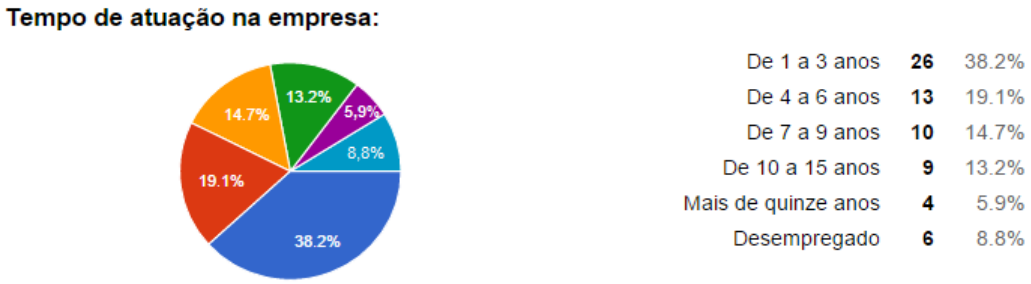
Referente à faixa etária, observa-se pelo Gráfico 2, que a maioria dos respondentes têm entre 21 a 25 anos, representando 41,2% dos formandos; seguido de 26 a 30 anos com 35,3% dos formandos; de 31 a 35 anos com 13,2% dos formandos; com mais de 35 anos representa 8,8% dos formandos e com 16 a 20 anos, 1,5% dos formandos.

Se somadas, as duas faixas etárias que apresentam maior percentual são os que possuem 21 a 25 anos e 26 a 30 anos, totalizando 76,5% dos formandos. Assim, a maioria dos respondentes pertencem à Geração Y e Geração Z. Essas gerações têm por características o imediatismo, a busca pelo conhecimento, o uso de tecnologias para descobrir novos saberes e os resultados a curto prazo (OLIVEIRA, 2010; LOIOLA, 2009). Isso pode justificar-se, pelo fato de que a maioria dos formandos está concluindo seu curso de graduação relativamente cedo, com idade igual ou inferior a 25 anos.

Considerando as características dos respondentes, é relevante que as Instituições de Ensino e o seu corpo docente estejam atentos às demandas dessas

gerações para que promovam com os acadêmicos uma relação de conhecimento e de crescimento, com ensino flexível, agregador e inovador (GIL, 2012).

Gráfico 3 – Tempo de atuação na empresa



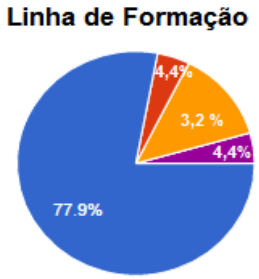
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Por meio do Gráfico 3, é possível identificar o tempo de atuação dos formandos no seu atual emprego. Percebe-se uma variação nesse questionamento, visto que há funcionários com menos de 3 (três) anos e outros com mais de quinze (15) anos de atuação. Entretanto, o tempo de trabalho que mais se sobressai é o da faixa de 1 a 3 anos com 38,2% dos formandos; seguido de 4 a 6 anos com 19,1%; de 7 a 9 anos com 14,7%; de 10 a 15 anos com 13,2%, com mais de 15 anos atuando na mesma empresa 5,9% dos formandos; e os respondentes desempregados somam 8,8%, o que pode estar relacionado com a atual crise econômica enfrentada pelas empresas, as quais procuram realinhar investimentos e despesas.

Com base nas observações, é provável que os formandos que atuam nas empresas de 1 a 3 anos pertençam a Geração Y, a qual caracteriza-se por não permanecer muitos anos na mesma organização. As pessoas pertencentes à essa geração desejam ter diversas experiências profissionais, viver novos desafios e ter maior interação com diversos públicos (OLIVEIRA, 2010).

Por isso, é importante que as empresas implementem políticas de desenvolvimento de pessoal, a fim de possibilitar a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficácia (CHIAVENATO, 1995), evitando a rotatividade, que torna-se prejudicial à competitividade de uma organização.

Gráfico 4 – Linha de Formação



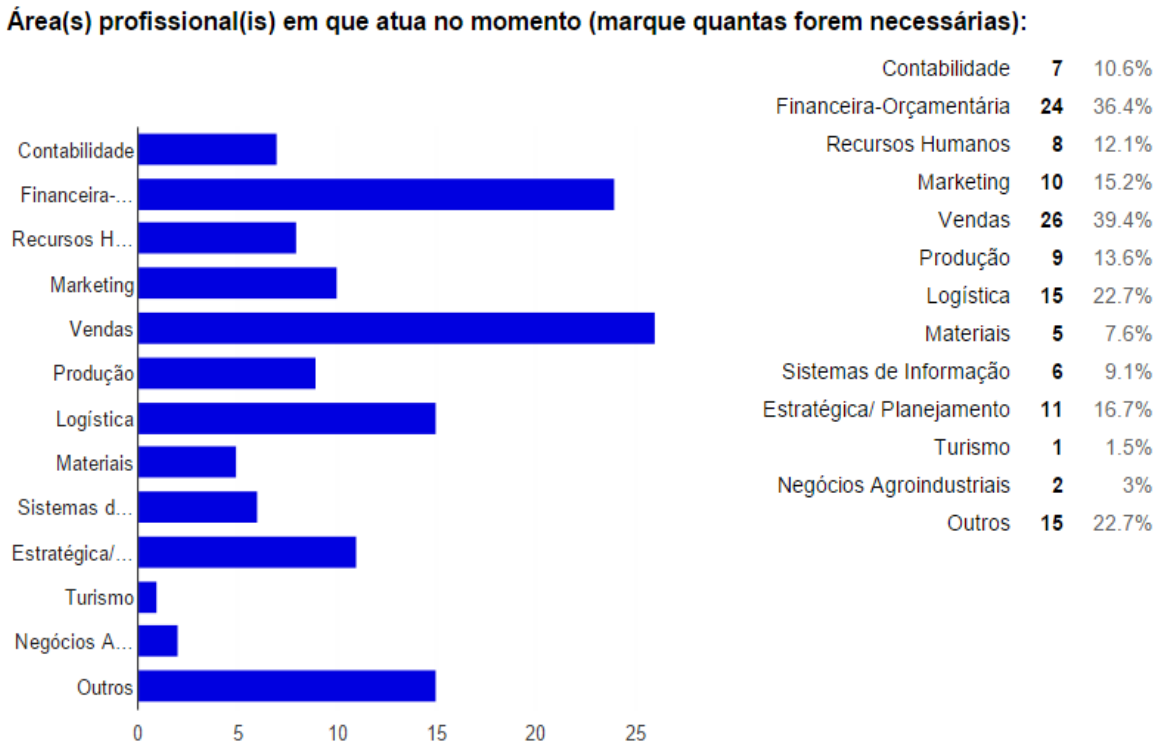
Administração de Empresas	**53**	77.9%
Análises de Sistemas	**3**	4.4%
Comércio Exterior	**9**	13.2%
Gestão em Turismo	**0**	0%
Negócios Agroindustriais	**3**	4.4%

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Por meio do Gráfico 4, identificou-se que 77,9% dos respondentes pertencem ao curso de Administração de Empresas; seguido das Linhas de Formação Específicas; Comércio Exterior 13,2% dos respondentes; Análises de Sistemas e Negócios Agroindustriais, com 4,4% dos respondentes em cada curso. O curso de Gestão em Turismo possui dois formandos, os quais não responderam ao questionário.

É provável que os formandos tenham escolhido os cursos pela relação com a sua atual atividade profissional, por acreditar que o mercado seja promissor, por influência familiar, pelo desejo de empreender, dentre outros motivos, haja vista que o curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas possibilitam a atuação dos profissionais em diversos campos, conforme já descrito no Capítulo 4 (quatro) deste trabalho.

Gráfico 5 – Área(s) profissional(is) em que atua no momento (marque quantas forem necessárias)



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Conforme demonstrado no Gráfico 5, os formandos atuam nas mais diversas áreas organizacionais, mas destaca-se a área de Vendas, com 39,4% dos formandos e a área Financeira-Orçamentária com 36,4% dos formandos. Na sequência está Logística com 22,7% dos formandos; outras atividades com 22%; Estratégia e Planejamento com 16,7%; Marketing com 15,2%; Produção 13,6%; Recursos Humanos 12,1%; Contabilidade 10,6%; Sistemas de Informação 9,1%; Materiais 7,6%; Negócios Agroindustriais 3%; e Turismo 1,5% dos formandos.

Nas atividades respondidas como “Outros”, encontram-se as atribuições de Secretária Administrativa, Recepcionista, Caixa de Banco, Departamento Comercial, Proprietários de Empresas, Docência, Emissão de documentos relativos à processos de exportação, Almoxarifado/Manutenção, Negociação, Desempregado e Coordenação Administrativa.

O profissional formado em Administração de Empresas e suas Linhas de

Formação Específicas, conforme estabelecido pelo Conselho Federal de Administração (CFA), está habilitado para atuar nas mais diversas áreas de uma organização, como Recursos Humanos; Materiais, Produção, Logística, Financeira-Orçamentária, Estratégica, Marketing, Vendas e Sistemas de Informação, percebido no gráfico, pois a maioria dos respondentes atuam na sua área de formação.

Os Gráficos 6 e 7, a seguir, demonstram a percepção dos formandos sobre sua atual atividade profissional.

Gráfico 6 – Você se identifica com a(s) área(s) que trabalha atualmente?

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Gráfico 7 - Estás satisfeito com o cargo que ocupa?

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 6 demonstra que a maioria (88,2%) dos formandos está satisfeita com a sua área de atuação.

No Gráfico 7 é possível perceber que 69,1% dos respondentes estão satisfeitos com o cargo que ocupam, entretanto, o percentual de insatisfação é significativo, representado por 30,9% dos formandos.

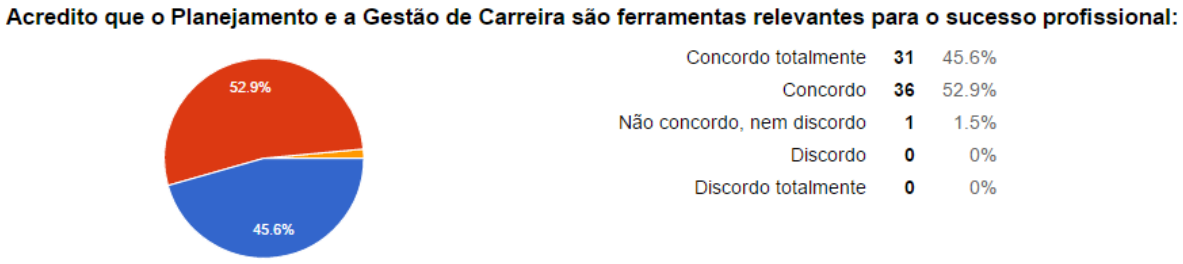
Ao realizar o cruzamento de dados entre os Gráficos 6 e 7, é possível constatar que dos sessenta (60) formandos que estão satisfeitos com sua área de atuação, quatorze (14) não estão satisfeitos com o seu atual cargo. E, apenas 1 (um) formando está satisfeito com o cargo e insatisfeito com a sua área de atuação.

A satisfação no ambiente de trabalho, é descrita por Robbins (2002, p. 74) "[...] como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza" e Marqueze e Moreno (2005) complementam afirmando que a satisfação no trabalho resulta da avaliação que o profissional tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade.

5.2 Autopercepção dos formandos sobre o Planejamento e Gestão de Carreira

Os próximos gráficos, de números 8, 9 e 10, ilustram a autopercepção dos formandos de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação, do Centro Universitário UNIVATES, do semestre B/2015, em relação à carreira profissional.

Gráfico 8 - Acredito que o Planejamento e a Gestão de Carreira são ferramentas relevantes para o sucesso profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

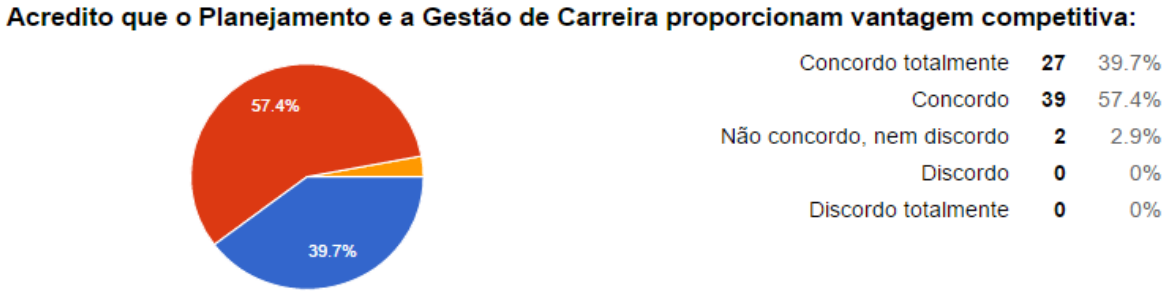
Analisando o Gráfico 8, pode-se identificar que 52,9% dos respondentes concordam que o Planejamento e a Gestão de Carreira são ferramentas relevantes para o sucesso profissional, seguido de 45,6% dos respondentes que concordam totalmente com essa afirmação; e apenas 1,5% dos respondentes não manifestaram opinião. Somando os percentuais mais elevados, chega-se ao índice de 98,5% dos respondentes que concordam que planejar e gerenciar a carreira proporcionará sucesso profissional. Através desses resultados, percebe-se uma pré-disposição da maioria dos acadêmicos em conhecer mais a ferramenta Planejamento e Gestão de

Carreira.

Conforme descrito por Dias e Soares (2009), o tema Planejamento de Carreira tem passado por mudanças e ganhado espaço na vida dos universitários, que estão preocupados em ascender profissionalmente em um contexto incerto e instável.

Entre os cursos pesquisados, apenas o de Administração de Empresas, do currículo novo, possui a disciplina de Estágio Supervisionado I, em que é desenvolvido o tema de Planejamento e Gestão de Carreira. Logo, o curso Administração de Empresas, do currículo antigo e as Linhas de Formação em Análises de Sistemas, Negócios Agroindustriais e Gestão em Turismo não possuem.

Gráfico 9 - Acredito que o Planejamento e a Gestão de Carreira proporcionam vantagem competitiva



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

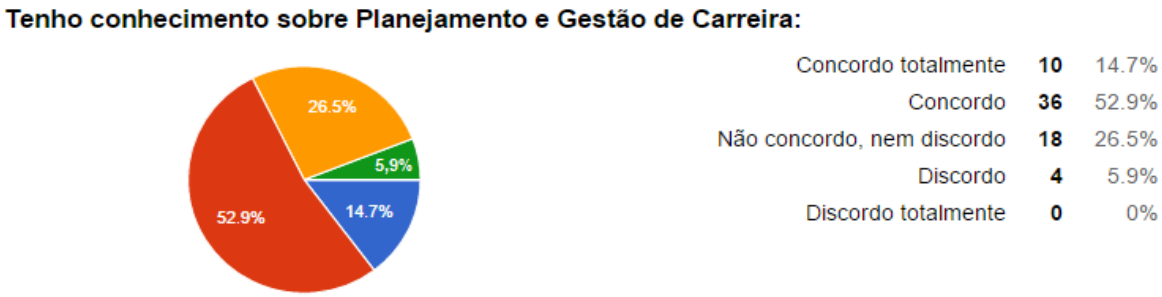
O Gráfico 9 demonstra que 57,4% dos formandos concordam que o Planejamento e a Gestão de Carreira proporcionam vantagem competitiva, seguido de 39,7% dos formandos que concordam totalmente e de 2,9% dos formandos que não concordam, nem discordam da questão. Somando os que concordam, obtém-se o percentual de 97,1% dos formandos.

Segundo Chiavenato (2006), a vantagem competitiva é característica dos profissionais que possuem resultados superiores à média. A partir do exposto, entende-se que os formandos acreditam que estarão à frente dos seus concorrentes ao planejarem a sua carreira profissional e se prepararem para o mercado de trabalho cada vez mais exigente.

Desta forma, destaca-se a importância da existência de uma disciplina de Planejamento e Gestão de Carreira para os cursos que compõem o Centro de

Gestão Organizacional (CGO), segundo apontamentos dos formandos do semestre B/2015.

Gráfico 10 - Tenho conhecimento sobre Planejamento e Gestão de Carreira



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 10 demonstra o conhecimento dos acadêmicos sobre o Planejamento e a Gestão da Carreira. Percebe-se uma variação nas respostas, visto que 52,9% dos formandos concordam que possuem conhecimento sobre o tema; seguido de 26,5% dos formandos que demonstram ter conhecimento, ora não; 14,7% indicaram concordância total com a afirmação e 5,9% dos formandos não conhecem o tema. Somando as respostas dos que concordam totalmente e concordam, obtém-se o percentual de 67,6% que possuem conhecimento sobre Planejamento e Gestão de Carreira.

Considerando os indecisos sobre o conhecimento (que nem concordam, nem discordam), torna-se, mais uma vez, relevante a oferta de uma disciplina sobre o tema, para estimular e dar suporte ao estudante na definição de objetivos e planos de ação para a carreira.

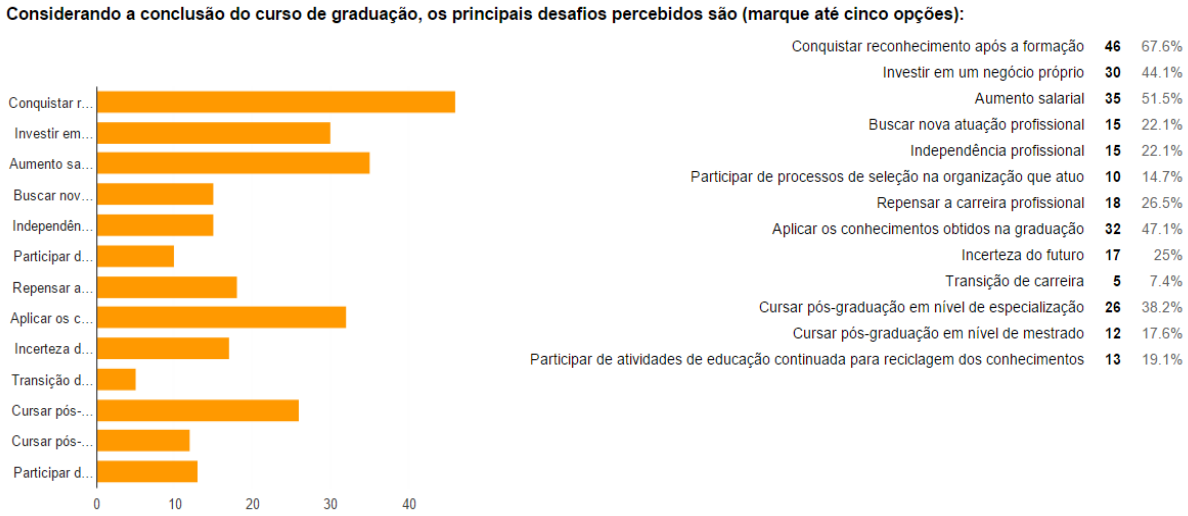
A partir dos dados apresentados, é possível que os formandos que responderam que concordam totalmente com a afirmação sejam os que frequentaram a disciplina no currículo novo do curso de Administração de Empresas ou fazem planejamento de carreira, e os que responderam que concordam, possivelmente possuem alguma iniciativa de planejamento.

5.3 Desafios percebidos ao término da graduação

Os desafios que os formandos enfrentam atualmente ou acreditam que irão

vivenciar após o término do seu curso de graduação e, a importância do Planejamento e Gestão de Carreira para superá-los, são demonstrados nos Gráficos 11, 12, 13 e 14, a seguir:

Gráfico 11 - Considerando a conclusão do curso de graduação, os principais desafios percebidos são (marque até cinco opções)



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Por meio do Gráfico 11 é possível identificar que, para 67,6% dos acadêmicos o maior desafio é conquistar o reconhecimento após a formação; seguido da conquista de aumento salarial com 51,5%; do compromisso de aplicar os conhecimentos obtidos na graduação com 47,1%; de investir em um negócio próprio com 44,1%; de cursar pós-graduação em nível de especialização com 38,2%; de repensar a carreira profissional com 26,5%; da incerteza no futuro com 25%; de buscar uma nova atuação e independência profissional com 22,1% em cada opção; de participar de atividade de Educação Continuada para reciclagem de conhecimentos com 19,1%; de cursar pós-graduação em nível de mestrado com 17, 6%; de participar de processos de seleção na organização em que atua com 14,7%; e de transição de carreira com 7,4% dos formandos.

Os percentuais demonstram que a maior parte dos acadêmicos desejam obter reconhecimento no seu ambiente de trabalho após a conclusão do curso. Segundo Robbins (2002), todos os profissionais exercem suas atribuições com o objetivo de serem reconhecidos pela empresa. Esse reconhecimento pode ser por meio de um elogio até a disponibilidade de programas individuais ou coletivos. A aprovação

resulta na autoestima e no encorajamento para fazer o trabalho bem feito.

O segundo maior desafio verificado é a conquista de aumento salarial, que pode ser entendido como um reconhecimento material e incentivo ao crescimento profissional na organização, ou seja, o aumento salarial está atrelado ao reconhecimento do profissional. Do ponto de vista de Chiavenato (2009), o bom salário representa uma das buscas dos profissionais, pois os mesmos anseiam por poder aquisitivo, *status* social e valor individual.

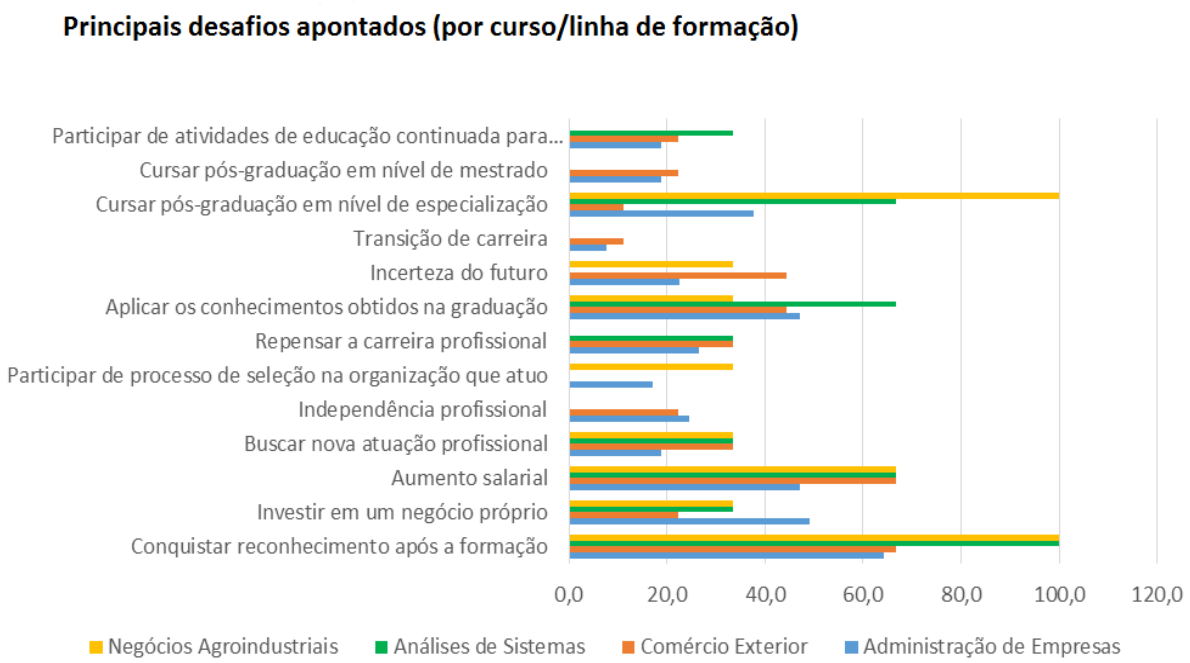
O terceiro maior desafio está em aplicar os conhecimentos obtidos durante vários anos de estudo, provavelmente em virtude da falta de oportunidade percebida pelos formandos.

O quarto desafio destacado pelos respondentes é o de investir em um negócio próprio. Diante da atual situação econômica do país e da alta tributação brasileira, muitos profissionais não empreendem.

O quinto desafio é cursar pós-graduação em nível de especialização, ou seja, percebe-se o grande interesse dos formandos em continuar qualificando-se, no entanto, a falta de planejamento financeiro e tempo podem ser o empecilho. Conforme explicado por Libâneo (2002), a Educação Continuada é o prolongamento da formação inicial, ou seja, a busca pelo conhecimento não deve acabar com a graduação, pois o aperfeiçoamento faz parte da trajetória profissional de todas as pessoas.

O Gráfico 12 evidencia, separadamente, os principais desafios percebidos pelos formandos por curso/linha de formação pesquisado.

Gráfico 12 – Principais desafios apontados (por curso/linha de formação)



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para os cinquenta e três (53) formandos em Administração de Empresas, o principal desafio apontado foi conquistar reconhecimento após a formação com percentual de 64,2%, seguido de investimento em um negócio próprio, com 49,1% dos formandos, e aumento salarial e aplicar os conhecimentos obtidos na graduação, ambos com 47,2% dos formandos.

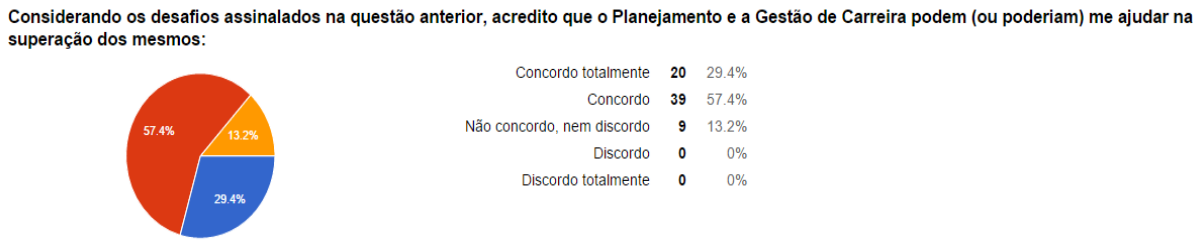
Os 9 (nove) formandos da Linha de Formação em Comércio Exterior, acreditam que os principais desafios a serem vivenciados após o término da graduação são: conquistar reconhecimento após a formação e aumento salarial com 66,7%%, seguido de aplicar os conhecimentos obtidos na graduação e incerteza do futuro, ambos com 44,4% dos formandos.

Para os 3 (três) formandos da Linha de Formação em Análises de Sistemas, o principal desafio apontado foi conquistar reconhecimento após a formação com 100% dos formandos, seguido de aumento salarial, aplicar os conhecimentos obtidos na graduação e cursar pós-graduação em nível de especialização, ambos com 66,7,4% dos formandos.

Os 3 (três) formandos da Linha de Formação em Negócios Agroindustriais, por sua vez, apontam como principais desafios percebidos: conquistar reconhecimento após a formação, com 100% dos formandos, seguido de cursar pós-graduação em nível de especialização, com 100% dos formandos e aumento salarial com 66,7% dos formandos.

Por fim, conforme compreendido por Dias e Soares (2009), a fase de transição da universidade para o mercado de trabalho relaciona-se com a busca constante de inserção na sociedade como um profissional apto para exercer as atividades que lhe forem propostas. Nesse período também ocorrem as dificuldades de início de carreira, exigindo dos acadêmicos competências e habilidades para manter a sua empregabilidade.

Gráficos 13 - Considerando os desafios assinalados na questão anterior, acredito que o Planejamento e a Gestão de Carreira podem (ou poderiam) me ajudar na superação dos mesmos



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 13 demonstra que 86,8% dos respondentes concordam que planejar a carreira pode ou poderia ajudá-los na superação dos desafios indicados e, 13,2% dos respondentes não têm opinião formada sobre a contribuição do planejamento frente aos desafios.

Sendo assim, acredita-se que a oferta de uma disciplina que aborde o tema de Planejamento e Gestão de Carreira prepararia melhor os acadêmicos para o mercado de trabalho, após o término da graduação.

Por meio do Gráfico 14, é possível identificar a percepção dos formandos de cada curso sobre a relevância do planejamento e gestão de carreira na superação dos desafios.

Gráfico 14 - Utilização do planejamento da carreira como ferramenta para superação dos desafios percebidos

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

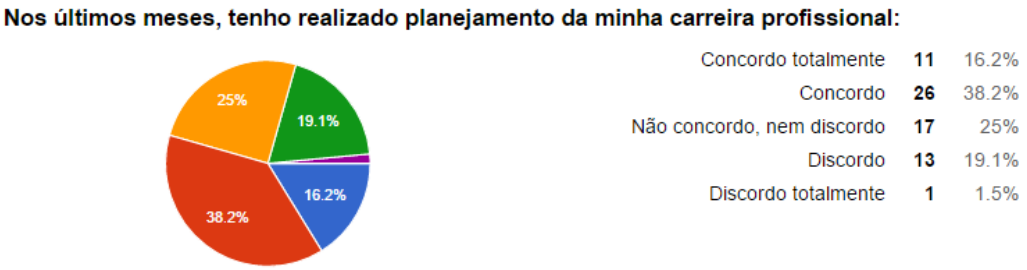
O Gráfico 14 demonstra que, dos acadêmicos que acreditam que o Planejamento e a Gestão da Carreira são aliados para transpor obstáculos durante a trajetória profissional; 77,9% pertencem do curso de Administração de Empresas, seguido de 13,6% de formandos da Linha de Formação em Comércio Exterior; e 5,1% de formandos da Linha de Formação em Análises de Sistemas.

Segundo Dias e Soares (2009), quanto mais e diversificadas ferramentas são oferecidas pelas Instituições de Ensino Superior, mais preparados estarão os estudantes para a inserção ocupacional e o crescimento profissional.

5.4 Realização do planejamento de carreira

O interesse dos formandos por planejar o seu futuro profissional é evidenciado nos Gráficos 15 e 16.

Gráfico 15 - Nos últimos meses, tenho realizado planejamento da minha carreira profissional

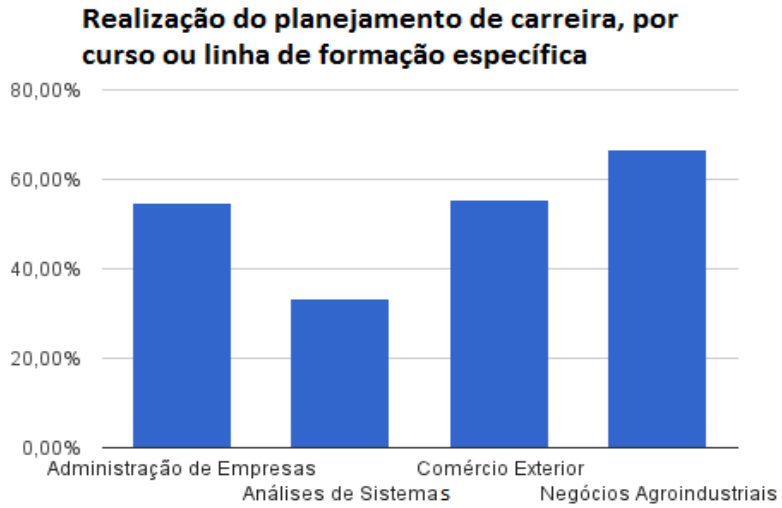


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Analisando o Gráfico 15, percebe-se que 54,4% dos formandos realizam o planejamento da sua carreira profissional; 20,6% dos formandos não realizam, além de 25% dos formandos que não manifestaram opinião. Diante disso, acredita-se que o percentual de formandos que não tem conhecimento sobre o tema pesquisado conjecture na não realização do planejamento de sua carreira profissional.

O gráfico ainda reflete o que os autores enfatizam, que embora o estudo do tema Planejamento e Gestão de Carreira tenha se desenvolvido desde a década de 70 e ganhando espaço no cenário empresarial brasileiro somente a partir da década de 80, vem se intensificando nos últimos anos, em virtude dos novos comportamentos e mudanças de postura que passam a ser exigidos pelas empresas e pela sociedade em geral (DUTRA, 1996).

Gráfico 16 – Realização do planejamento de carreira, por curso ou linha de formação específica



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 16 evidencia, por curso e linha de formação específica, os acadêmicos que mais realizam planejamento e gestão de carreira, classificando-se da seguinte maneira:

- 66,7% são da Linha de Formação em Negócios Agroindustriais;
- 56,6% são da Linha de Formação em Comércio Exterior;
- 54,7% são específicos do curso de Administração de Empresas; e

– 33,3% são da Linha de Formação em Análises de Sistemas.

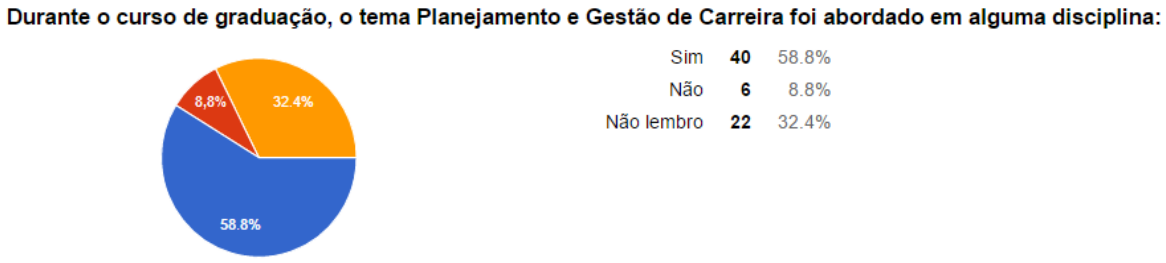
Percebe-se um porcentual considerável de formandos que realizam planejamento de carreira nas Linhas de Formação em Negócios Agroindustriais e Comércio Exterior, que encontram-se em primeiro e segundo lugares respectivamente. Provavelmente, o percentual elevado dos alunos da Linha de Formação em Negócios Agroindustriais que planejam a sua carreira profissional se deva ao envolvimento com micro e pequenos empreendimentos familiares.

Para os alunos da Linha de Formação em Comércio Exterior, acredita-se que a prática do planejamento de carreira tem relação com a própria profissão, que requer conhecimentos e habilidades para atuar com as especificidades dos mercados nacionais e internacionais, sendo capaz de analisar situações e tendências mercadológicas, com ampla visão estratégica.

5.5 Abordagem do tema Planejamento e da Gestão da Carreira na Graduação

Através dos Gráficos 17 e 18, é possível identificar qual o contato que os acadêmicos tiveram com o tema durante o seu curso de graduação, e por meio dos Gráficos 19 e 20, observa-se a opinião dos acadêmicos referente à oferta de uma disciplina sobre planejamento de carreira no seu curso de graduação.

Gráfico 17 - Durante o curso de graduação, o tema Planejamento e Gestão de Carreira foi abordado em alguma disciplina?



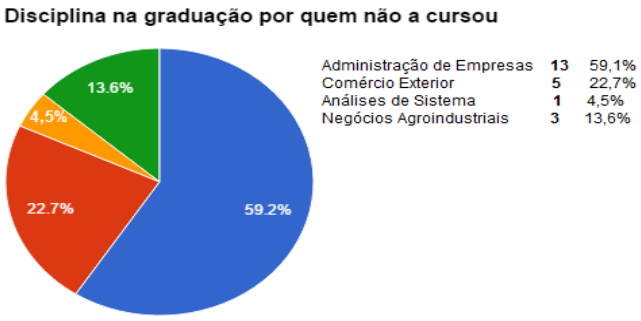
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 17 demonstra, de uma forma geral, que 58,8% dos formandos estudaram sobre Planejamento e Gestão de Carreira em alguma disciplina do seu curso; 32,4% não lembram de terem estudado e 8,8% não estudaram.

Nesse contexto, é importante salientar que no currículo antigo do curso de Administração de Empresas não havia a disciplina de Estágio Supervisionado I, em que o tema Planejamento de Carreira é desenvolvido. Essa disciplina foi inserida no currículo novo do referido curso, a partir do semestre B/2013. Nas Linhas de Formação Específica não há nenhuma disciplina sobre a temática.

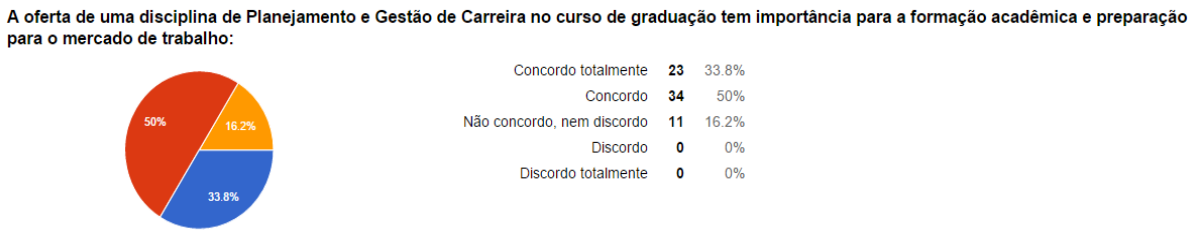
O Gráfico 18, a seguir, demonstra que 59,1% dos formandos de Administração de Empresas que não estudaram ou não lembram de ter estudado sobre o tema concordam que a disciplina deveria existir; seguido da Linha de Formação em Comércio Exterior com 22,7%; Negócios Agroindustriais com 13,6% e Análise de Sistemas com 4,5%.

Gráfico 18 – Disciplina na graduação por quem não a cursou



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Gráfico 19 - A oferta de uma disciplina de Planejamento e Gestão de Carreira no curso de graduação tem importância para a formação acadêmica e preparação para o mercado de trabalho



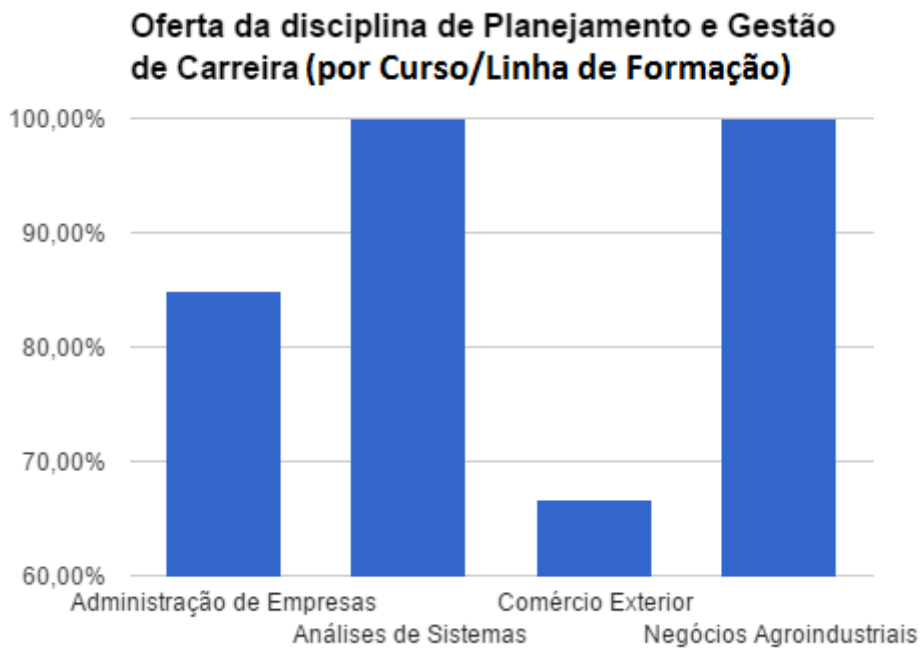
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O gráfico acima, evidencia que 50% dos formandos concordam que a abordagem do tema de Planejamento e Gestão de Carreira no seu curso de graduação proporcionará aos acadêmicos o maior preparo para atuar no mercado de trabalho; seguido de 33,8% que concordam totalmente e 16,2% que não

concordam, nem discordam.

O Gráfico 20, a seguir, ilustra a percepção da oferta da disciplina de Planejamento e Gestão de Carreira em cada curso.

Gráfico 20 – Oferta da disciplina de Planejamento e Gestão de Carreira (por curso/linha de formação).



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

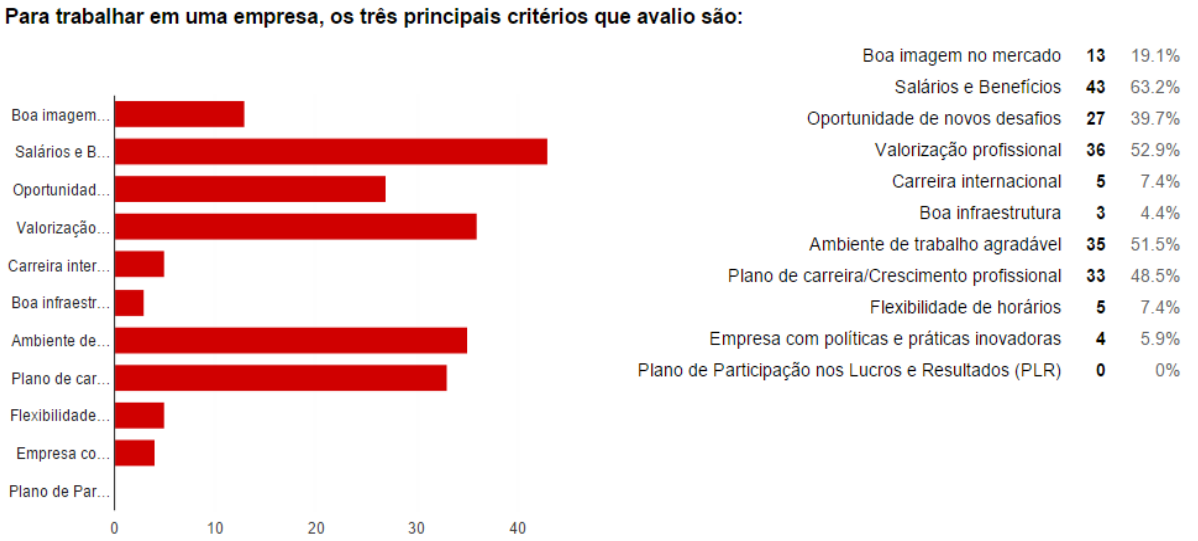
Através de cruzamentos, demonstrados no Gráfico 20, entre os formandos que optaram pela disciplina, foi possível identificar que 100% dos formandos das Linhas de Formação em Análises de Sistemas e Negócios Agroindustriais aprovam a oferta da disciplina de Planejamento e Gestão de Carreira, seguido de 84,9% dos formandos do curso de Administração de Empresas e de 66,7% dos formandos da Linha de Formação em Comércio Exterior.

Os dados revelam a aprovação dos alunos em relação à existência de uma disciplina de Planejamento e Gestão de Carreira no curso e nas linhas de formação específicas, por contribuir para a sua carreira profissional.

5.6 Percepção dos acadêmicos sobre as empresas

Evidencia-se, no Gráfico 21, os critérios que os formandos pesquisados consideram mais importantes em uma empresa.

Gráfico 21 - Para trabalhar em uma empresa, os três principais critérios que avalio são



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Conforme o gráfico acima, 63,2% dos formandos avaliam salários e benefícios como um critério muito importante; seguido da valorização profissional com 52,9% dos formandos; ambiente de trabalho agradável com 51,5% dos formandos; plano de carreira e crescimento profissional 48,5% dos formandos; oportunizar novos desafios 39,7% dos formandos; boa imagem no mercado 19,1% dos formandos; carreira internacional e flexibilidade de horários 7,4% dos formandos em cada critério; e boa infraestrutura 4,4% dos formandos. Nenhum dos respondentes assinalou Plano de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) como critério importante.

Destaca-se, porém, que o primeiro e o segundo critério indicado no Gráfico 21 assemelham-se com os principais desafios que os formandos apontaram no Gráfico 11, ou seja, os acadêmicos desejam ser valorizados e reconhecidos no seu ambiente de trabalho, além de receberem salários e benefícios compatíveis com a função que desempenham.

Para Chiavenato (2009), Huczok e Leme (2014), os benefícios oferecidos são

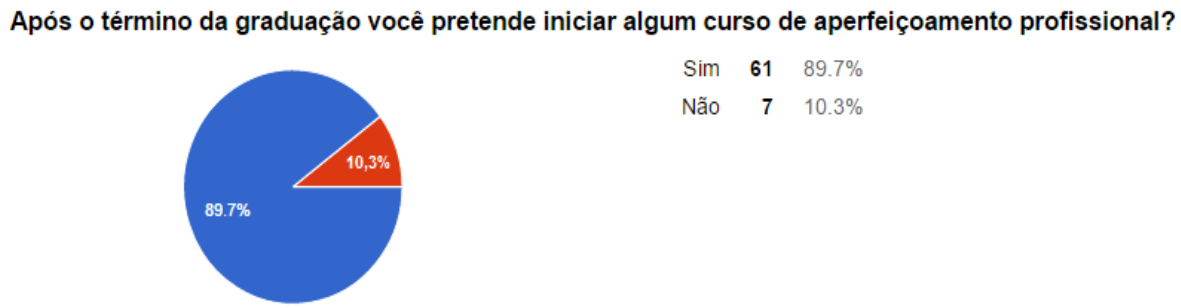
um complemento do salário do colaborador e ambos têm a capacidade de motivá-los. Percebendo isso, muitas empresas os oferecem como forma de atração e retenção de talentos. Esses investimentos, na maioria das vezes, fazem com que os profissionais se sintam valorizados, entretanto, Gramigna (2002) ressalta que a valorização vai além do reconhecimento financeiro, é necessário haver o respeito pelo profissional e suas competências; a aceitação de sugestões potenciais; a segurança em tomar as decisões e a perspectiva de crescimento.

O terceiro critério mais importante para os acadêmicos pesquisados é ter um ambiente de trabalho agradável, que proporcione conhecimento e desenvolvimento de habilidades e atitudes. Para isso ocorrer, segundo Gramigna (2002), é necessário também uma pré-disposição do colaborador em manter relações interpessoais saudáveis e harmônicas, estabelecendo vínculos entre os colegas de trabalho.

5.7 Autopercepção dos acadêmicos em relação ao mercado de trabalho

Por meio dos Gráficos 22 e 23, pode-se identificar a autopercepção dos acadêmicos em relação ao mercado de trabalho.

Gráfico 22 - Após o término da graduação você pretende iniciar algum curso de aperfeiçoamento profissional?



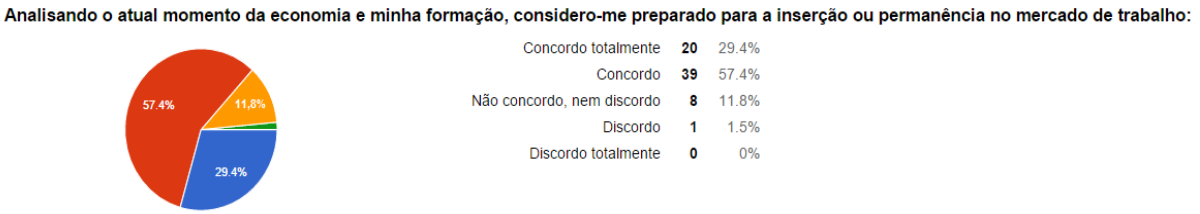
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 22 demonstra que 89,7% dos formandos pretendem continuar estudando após o término do curso de graduação, seja realizando cursos de Educação Continuada, especialização e/ou mestrado e 10,3% dos formandos não pretendem realizar curso de aperfeiçoamento profissional.

O elevado percentual de formandos que desejam aperfeiçoar seus

conhecimentos reforça a explicação de Bastos (2008), que afirma que a Educação Continuada possibilita evoluções pontuais no conhecimento e na formação dos profissionais, além de permitir que estejam mais preparados para atuarem no mercado de trabalho. Neste contexto, as Instituições de Ensino Superior, segundo o mesmo autor, são responsáveis pela difusão do conhecimento, pela geração de novos saberes, proporcionando ao universitário uma formação de qualidade.

Gráfico 23 - Analisando o atual momento da economia e minha formação, considero-me preparado para a inserção ou permanência no mercado de trabalho

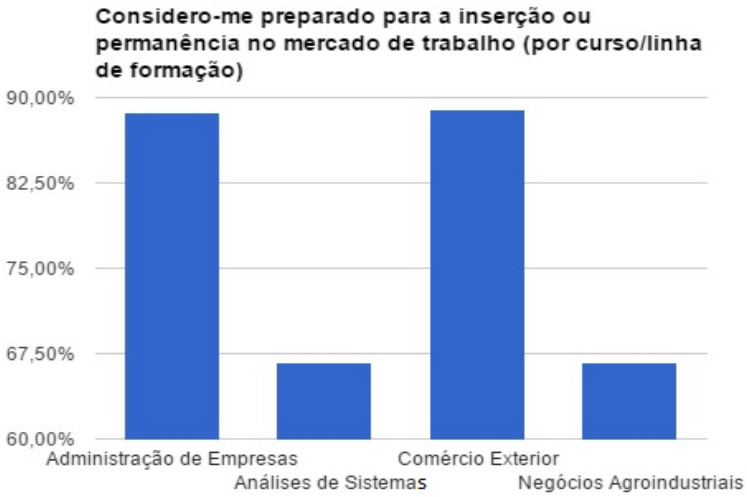


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 23 demonstra que, 57,4% dos formandos concordam que estão aptos para a inserção ou permanência no mercado de trabalho; 29,4% concordam totalmente; 11,8% dos formandos não concordam nem discordam; e 1,5% dos formandos discordam. É possível visualizar, também, que a grande maioria se considera capacitado e preparado para as oscilações do mercado de trabalho. Dos 6 (seis) formandos que estão desempregados, 5 (cinco) consideram-se aptos para a inserção ou permanência no mercado de trabalho, e apenas 1 (um) não manifestou opinião.

Através do Gráfico 24, a seguir, é possível identificar como os formandos de cada curso se percebem em relação ao mercado de trabalho.

Gráfico 24 – Considero-me preparado para a inserção ou permanência no mercado de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Realizando o cruzamento de dados é possível identificar que 88,9% dos formandos da Linha Específica em Comércio Exterior acreditam estar preparados para o mercado de trabalho, seguido de 88,7% dos formandos em Administração de Empresas; 66,7% dos formandos das Linhas de Formação Específica em Negócios Agroindustriais e Análises de Sistemas.

Esse resultado pode ser percebido como reflexo do ensino proporcionado pelo Centro Universitário UNIVATES, pela infraestrutura de qualidade disponibilizada e didática utilizada no processo de ensino e aprendizagem, para que o conhecimento seja construído de forma gradual e verdadeira, preparando os alunos para o mercado de trabalho. Libâneo (2003) corrobora que, as Instituições de Ensino têm como principal objetivo fazer com que os alunos aprendam conceitos, teorias; desenvolvam capacidade e habilidades; a fim de formem atitudes e se realizem como profissionais-cidadãos".

O Gráfico 24 também demonstra que, embora os acadêmicos percebam diversos desafios nesse período de formação, acreditam que os anos de estudo e o ensino de qualidade proporcionado lhe permitirão vencer os desafios existentes no mercado de trabalho.

Por fim, observa-se que a maior parte dos acadêmicos formandos no curso de Administração de Empresas (sejam do currículo novo ou do antigo) e nas Linhas de Formação Específicas, do semestre B/2015, concordam com a existência de uma disciplina com foco em Planejamento e Gestão de Carreira no currículo do curso.

6 CONCLUSÃO

No passado a carreira era vista como um caminho a ser percorrido com a intenção de conquistar uma progressão na empresa, entretanto, esse conceito hoje torna-se mais amplo, entendendo-se que a carreira é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional utiliza durante as fases da vida com o objetivo de manter a sua empregabilidade.

Assim, a carreira é composta por estágios da vida de cada pessoa que são (ou deveriam ser) planejados e estruturados, buscando equilibrar suas próprias necessidades e das empresas (OLIVEIRA, 2013). Nesse contexto, os profissionais e as universidades passam a dar maior atenção à temática, motivo pelo qual este trabalho buscou identificar, por meio de uma pesquisa aplicada e quantitativa, qual a autopercepção dos formandos do curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas, do Centro Universitário UNIVATES, do semestre B/2015, em relação à carreira profissional.

Considerando a resposta dos sessenta e oito (68) formandos, os resultados da pesquisa quanto ao perfil profissional indicam a predominância do sexo masculino, com 38 formandos ou 55,9%; faixa etária entre 21 e 25 anos, representado por 28 formandos ou 41,2%; e tempo de serviço no atual emprego de 1 a 3 anos, com 26 respondentes ou 38,2%. Esses números revelam que os formandos são jovens.

A pesquisa também revelou que trinta e sete (37) formandos, o que significa 54,4% da amostra pesquisada, realizam planejamento e gerenciamento da sua

carreira profissional, no entanto, há alguns que não planejam e outros que mostram-se indecisos, parecendo que às vezes planejam, outras vezes não.

Entre os formandos, 83,8% concordam com a oferta da disciplina sobre Planejamento e Gestão de Carreira no currículo do curso. Mesmo considerado que entre os formandos alguns frequentaram a disciplina por pertencerem ao novo currículo de Administração de Empresas, e outros não, por serem oriundos do currículo antigo, ambos apresentam validação. Cabe ressaltar que, mesmo acreditando estar preparados para atuar no mercado de trabalho, os formandos apontam como relevante o estudo desse tema para a sua formação.

Desse modo, acredita-se que a temática seja importante não somente para os formandos em Administração de Empresas como também para as Linhas de Formação, pois todos os formandos de duas das quatro Linhas de Formação que responderam à pesquisa, que são Análises de Sistemas e Negócios Agroindústrias concordam com a oferta da referida disciplina no currículo do curso. Outro índice que se destacou neste estudo foi que 66,7% dos formandos da Linha de Formação em Negócios Agroindustriais e 56,6% dos formandos da Linha de Formação em Comércio Exterior planejam a sua carreira profissional.

Considerando o exposto, acredita-se que o estudo dessa temática seja importante não somente para os acadêmicos do curso e Linhas de Formação Específicas pesquisados, mas para todos os cursos oferecidos pelo Centro Universitário UNIVATES, pois trata-se de saber planejar a carreira profissional. Sendo assim, sugere-se à Instituição o estudo da viabilidade de implementação da disciplina nos cursos.

Nessa perspectiva de implementação, sugere-se ao Centro Universitário UNIVATES estudar a viabilidade da oferta de uma disciplina eletiva para todos os cursos de graduação, focada em Planejamento e Gestão de Carreira, com carga-horária de trinta (30) horas, que objetive estimular e dar suporte ao estudante para um processo de autoavaliação, visando ao planejamento da carreira profissional; que desenvolva o espírito crítico e criativo em relação a seu comportamento diante da carreira; e também que desenvolva as competências para atuação no mercado de trabalho. Entre os conteúdos sugere-se Conceituação de competência;

Identificação do perfil profissional; Elaboração do planejamento de carreira; e Currículo.

Recomenda-se, ainda, que em 5 (cinco) anos seja aplicada novamente a pesquisa, a fim de identificar se os acadêmicos continuam percebendo a importância da disciplina ou não.

Concluindo, acredita-se que todos os objetivos desta pesquisa foram atendidos e que a iniciativa da disciplina no currículo novo do curso de Administração de Empresas foi assertiva, devendo ser estendida às suas Linhas de Formação Específicas, bem como, na medida do possível, a todos os cursos oferecidos, por auxiliar na performance profissional do acadêmico, que por consequência reflete no desenvolvimento da sociedade.

REFERÊNCIAS

AAKER, David, A.; KUMAR V., George S. Day. **Pesquisa em marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de pessoas:** perspectivas e estratégias. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Anderson Bevilaqua de; GONDIM, Sônia Maria Guedes; PENA, Anderson Córdova; FILGUEIRAS, Júlio. Aconselhamento profissional a desempregados: relato de uma experiência de formação acadêmica para o psicólogo organizacional e do trabalho. **Revista Psicologia:** organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 45-72, jul./dez. 2001.

ARAÚJO, Luís Cesar. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, Christian; CERBASI, Gustavo. **Mais tempo, mais dinheiro:** estratégias para uma vida mais equilibrada. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia:** Um Guia para a Iniciação Científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. E-book. Disponível em: <https://univates.bv3.digitalpages.com.br/reader>. Acesso em: 26 abr. 2015.

BASTOS, Fernanda Santos. **A contribuição da universidade para a formação do sujeito moral**. Práxis Educacional, Vitória da Conquista, v. 4, n. 5, p. 173-190 jul./dez. 2008. Disponível em: <http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/viewFile/323/356>. Acesso em: 01 maio 2015.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

CAMBI, F. **História da pedagogia**. São Paulo: UNESP, 1999.

CARAVANTES, Geraldo R.; BJUR, Wesley E. **Magia e gestão:** aprendendo a readministrar sua vida pessoal. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade. In: **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

_____. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas, V.III. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira:** você é aquilo que faz. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Recursos humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. Remuneração, Benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manoele, 2009. Série Recursos Humanos.

COLLARES, Cecília Azevedo Lima; MOYSÉS, Maria Aparecida Affonso; GERALDI, João Wanderley. Educação continuada: A política da descontinuidade. **Educação & Sociedade**, a. XX, n. 68, dez./99. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n68/a11v2068.pdf>. Acesso em: 02 maio 2015.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/fiscalizacao/campos-de-atuacao>. Acesso em: 03 out. 2015.

DIAS, Maria Sara de Lima. **Planejamento de carreira:** uma orientação para estudantes universitários. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2009.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro:** os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelos, processos tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza (Org.) **Gestão de carreira na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras:** uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Competências:** conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na

empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ERICKSON, Tamara J. **E agora geração X?** Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FARIA, Vivian Maerker. **Manual de carreira:** identifique e destaque o talento que existe em você. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERNANDES, Rosangela Ferreira Leal. **Plano de carreira**. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/8/494_822_publipg.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

FRANCO, Simon. **O profissionauta:** você no mercado de trabalho XXI. 2. ed. São Paulo: Futura, 2002.

GERHARDT, Tatiane Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

_____. **Didática no ensino superior**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HELAL, Diogo Henrique et al. (Coords.). **Gestão de pessoas e competência:** teoria e pesquisa. Curitiba: Juruá, 2009.

HUCZOK, Romeu; LEME, Rogério. **Remuneração:** cargos e salários ou competências? Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas:** mapeamento, treinamento, seleção avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora? Novas exigências educacionais e profissões docente**. São Paulo: Cortez, 1998.

_____. **O Ensino de graduação na universidade:** a aula universitária. 2003. Disponível em: <http://www.difdo.diren.prograd.ufu.br/Documentos/Texto3-O-ensino-de%20graduacao-A-aula-universitaria.pdf>. Acesso em: 01 maio 2015.

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**, São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; RAMÓN, J. Quem é a geração Y. **Revista HSM Management**, [S.l.], v. 70, 2008.

MALHOTRA, Naresc K.; MONTINGELLI JR., Nivaldo; FARIAS, Alfredo Alves de. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: BookMan, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANACORDA, M. A. **História da educação:** da antiguidade aos nossos dias. Tradução de Gaetano Lo Monaco. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho –** uma breve revisão, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>. Acesso em: 04 out. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, Cláudia Rafaela. **O planejamento de carreiras sob a ótica dos estudantes de administração**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_3815_20110207223214ca3c.doc>. Acesso em: 02 mar. 2015.

MATTAR, Freuze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MENDES, T. Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012.

MEURER, André Luiz. **As gerações y e z e suas âncoras de carreira:** contribuições para a gestão estratégica de operações (Dissertação de Mestrado), 2013. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/dissertacao_andre_luiz_maurer___versao_final.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza et al. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 2. ed. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira:** foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y:** o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

PASCHOAL, Amarílis Schiavon. **O discurso do enfermeiro sobre educação**

permanente no grupo focal [Dissertação]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2004.

PASCHOAL, Amarílis Schiavon; MANTOVANI, Maria de Fátima; MÉIER; Marineli Joaquim. **Percepção da educação permanente, continuada e em serviço para enfermeiros de um hospital de ensino**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41n3/19.pdf>. Acesso em: 02 maio 2015.

PATI, Camila. Lições de carreira da geração Y aos jovens Z (e vice-versa). **Revista Exame**, 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/licoes-de-carreira-da-geracao-y-aos-jovens-z-e-vice-versa>. Acesso em: 05 maio 2015.

PEREIRA, M. **Síntese do planejamento**. Florianópolis: Fepese, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

QUISHIDA, Alessandra; CASADO, Tânia. Adaptação à transição de carreira na meia-idade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 81-92, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v10n2/v10n2a09.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

RIBEIRO, Aicha et al. **Plano de carreira:** um estudo sobre as expectativas de crescimento profissional em duas empresas em Presidente Prudente, 2009. Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/20_plano_carreira.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSA, José Antônio. **Carreira:** planejamento e gestão. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SANTOS, A. L. dos. **A geração Y nas organizações complexas:** um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas.. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade de São Paulo. 2011. 154 f. São Paulo, 2011. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/.../AndreLaizodosSantos.pdf->. Acesso em: 05 maio 2015.

SANTOS, B. de S. **Pela mão de Alice:** o social e o político na pós-modernidade. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHIYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o mercado de trabalho**. 2009. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 05 maio 2015.

SOUZA, Sérgio Luiz Baena de. 2011. **Fatores que influenciam os consumidores da Geração "Z" na compra de produtos eletrônicos**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar, Natal. Disponível em: <https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/S%C3%A9rgio-Luiz-Baena-de-Souza-Fatores-Que-Influenciam-os-Consumidores-da-Gera%C3%A7%C3%A3o-Z-Na-Compra-de-Produtos-Eletr%C3%B4nicos1.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

TOZZI, Elisa. Como mudar de carreira aos 25, 35 e 45 anos. 154. ed. **Revista Você S/A**, São Paulo, 2011.

VANNUCHI, Camilo; DUARTE, Sara. Geração zapping. **Revista ISTO É**, São Paulo: Editora Três, n. 1659, jul. 2001.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes:** diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. 2008. XXXII Encontro da ANPAD. Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2008_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WERTHER JR, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Sua carreira:** planejamento e gestão. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Pesquisa sobre planejamento e gestão de carreira

PESQUISA SOBRE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRA

O planejamento e a gestão de carreira são compreendidos pela estruturação formal e documentada dos estágios da vida de uma pessoa com seus sonhos, desejos, necessidades e metas definidas, estabelecendo ações e prazos para serem alcançados.

Neste contexto, a presente pesquisa objetiva identificar a autopercepção dos formandos do curso de Administração de Empresas e suas Linhas de Formação Específicas, do Centro Universitário UNIVATES, do semestre B/2015, em relação à carreira profissional.

As respostas serão tratadas de forma ética.

Obrigado pela participação.

Gênero:

( ) Feminino

( ) Masculino

Faixa Etária:

( ) 16 a 20 anos

( ) 21 a 25 anos

( ) 26 a 30 anos

( ) 31 a 35 anos

( ) mais de 35 anos

Tempo de atuação na empresa:

( ) De 1 a 3 anos

( ) De 4 a 6 anos

( ) De 7 a 9 anos

( ) De 10 a 15 anos

( ) Mais de quinze anos

( ) Desempregado

Linha de Formação:

( ) Administração de Empresas

( ) Análises de Sistemas

( ) Comércio Exterior

( ) Gestão em Turismo

( ) Negócios Agroindustriais

Área(s) profissional(is) em que atua no momento (marque quantas forem necessárias):

( ) Contabilidade

( ) Financeira-Orçamentária

( ) Recursos Humanos

( ) Marketing

( ) Vendas

( ) Produção

( ) Logística

( ) Materiais

( ) Sistemas de Informação

( ) Estratégica/ Planejamento

( ) Outro: _____

Você se identifica com a(s) área(s) que trabalha atualmente?

( ) Sim

( ) Não

Estas satisfeito com o cargo que ocupa?

( ) Sim

( ) Não

Acredito que o Planejamento e a Gestão de Carreira são ferramentas r elevantes para o sucesso profissional:

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo

( ) Não concordo, nem discordo

( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

Acredito que o Planejamento e a Gestão de Carreira proporcionam vantagem competitiva:
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

Tenho conhecimento sobre Planejamento e Gestão de Carreira:
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

Considerando a conclusão do curso de graduação, os principais desafios percebidos são (marque até cinco opções):
( ) Conquistar reconhecimento após a formação
( ) Investir em um negócio próprio
( ) Aumento salarial
( ) Buscar nova atuação profissional
( ) Independência profissional
( ) Participar de processos de seleção na organização que atuo
( ) Repensar a carreira profissional
( ) Aplicar os conhecimentos obtidos na graduação
( ) Incerteza do futuro
( ) Transição de carreira
( ) Cursar pós-graduação em nível de especialização
( ) Cursar pós-graduação em nível de mestrado
( ) Participar de atividades de educação continuada para reciclagem dos conhecimentos

Considerando os desafios assinalados na questão anterior, acredito que o Planejamento e a Gestão de Carreira podem (ou poderiam) me ajudar na superação dos mesmos:
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

Nos últimos meses, tenho realizado planejamento da minha carreira profissional:
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

Durante o curso de graduação, o tema Planejamento e Gestão de Carreira foi abordado em alguma disciplina?
( ) Sim
( ) Não
( ) Não lembro

A oferta de uma disciplina de Planejamento e Gestão de Carreira no curso de graduação tem importância para a formação acadêmica e preparação para o mercado de trabalho:
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

Após o término da graduação você pretende iniciar algum curso de aperfeiçoamento profissional?

( ) Sim ( ) Não

Para trabalhar em uma empresa, os três principais critérios que avalio são:

( ) Boa imagem no mercado
( ) Salários e Benefícios
( ) Oportunidade de novos desafios
( ) Valorização profissional
( ) Carreira internacional
( ) Boa infraestrutura
( ) Ambiente de trabalho agradável
( ) Plano de carreira/Crescimento profissional
( ) Flexibilidade de horários
( ) Empresa com políticas e práticas inovadoras
( ) Plano de Participação nos Lucros e Resultados (PLR)

Analisando o atual momento da economia e minha formação, considero-me preparado para a inserção ou permanência no mercado de trabalho:

( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Não concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente