

# A PERCEÇÃO DOS FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES SOBRE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRA

Daniel Henrique Kreutz<sup>1</sup>

**Resumo:** Com as mudanças no mercado de trabalho a partir de 1950, o planejamento da carreira passou a ser responsabilidade principalmente de cada profissional. De encontro a isso, a presente pesquisa, realizada no semestre de 2011A, teve como objetivo analisar a percepção dos 41 formandos de 2011 do curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES sobre planejamento e gestão de carreira, destacando também a escolha do curso e da Univates. Para tanto, o estudo teve duas fases: a primeira fase, exploratória e qualitativa, com pesquisas bibliográficas e documentais; e a segunda fase, descritiva e quantitativa, em que foram aplicados questionários com a população-alvo. Dentre os resultados encontrados, destaca-se a escolha do curso em função de ligação com a atividade profissional e da Univates pela proximidade geográfica; mais da metade dos formandos não planeja sua carreira e os que planejam não utilizam nenhuma ferramenta para isso. Por fim, sugere-se ações para a Univates desenvolver em relação ao tema.

**Palavras-chave:** Carreira. Planejamento e Gestão de Carreira. Curso de Administração.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX, o mercado de trabalho vem passando por constantes mudanças, entre elas destaca-se o aumento dos pré-requisitos exigidos, uma vez que, atualmente o colaborador deve, além de fazer, pensar no que faz. Em função disso, mudou também a forma do profissional ver a sua carreira. Antes, era comum uma pessoa iniciar em uma empresa e trabalhar nela até se aposentar, sendo que, nesse caso, o planejamento da carreira ficava a cargo da empresa, que o fazia de acordo com as suas necessidades. Atualmente, além das trocas de empresas durante a vida profissional terem se tornado cada vez mais habituais devido a demissões ou mesmo para desenvolvimento pessoal e financeiro, o empreendedorismo passou a ser visto como uma alternativa na área profissional. Como consequência, o desenvolvimento da carreira torna-se responsabilidade, principalmente, de cada pessoa, logo, os profissionais devem ver as suas carreiras de uma maneira pró-ativa. Em função disso, é imprescindível que o profissional saiba onde quer chegar dentro de um espaço de tempo predeterminado, sendo que com isso, diminuirá o tempo despendido para atingir aos sonhos, além de aumentar a probabilidade de o profissional estar preparado no momento em que as oportunidades surgirem.

Nessa nova forma de compreender a carreira e para suprirem os pré-requisitos exigidos pelo mercado de trabalho, as Instituições de Ensino Superior (IES) desempenham papel de destaque na qualificação dos profissionais das suas regiões, além de estarem diretamente relacionadas à escolha do curso superior, que é uma das principais decisões da carreira. Nesse contexto, o Centro Universitário UNIVATES, localizado na cidade de Lajeado, é uma das IES espalhadas pelo Brasil que atua com foco no desenvolvimento regional, oferecendo formação de nível superior para suprir a

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas da Univates. Bancário Banrisul S.A. Email: dhkreutz@gmail.com

demanda por qualificação do Vale do Taquari. Entre os cursos ofertados com maior número de alunos matriculados destacam-se os da área de gestão, principalmente o curso de Administração com suas Habilitações e Linhas de Formação Específicas (Administração de Empresas, Análise de Sistemas, Comércio Exterior, Gestão de Turismo, Gestão de Cooperativas e Negócios Agroindustriais).

Ao fazer um paralelo entre a formação e a atuação da carreira, percebe-se um cenário preocupante, uma vez que conforme dados do Censo de 2000 feito pelo Observatório Universitário, cerca de 60% dos profissionais com formação superior não atuam na sua área de formação (DIAS; SOARES, 2009). Somado a isso, quando analisamos os temas dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração do Centro Universitário UNIVATES, fica evidente o baixo número de alunos das Habilitações e Linhas de Formação Específicas em Análise de Sistemas, Comércio Exterior e Negócios Agroindustriais que fazem o TCC na sua área de formação. Além disso, percebe-se uma clara preferência pela realização de TCCs na área de *Marketing*, tanto que no ano de 2008 os trabalhos nessa área representaram aproximadamente 30% do total de trabalhos apresentados naquele ano; em 2009, 36% do total de trabalhos; e por fim em 2010, 26% do total de trabalhos (CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES, 2011).

Tendo conhecimento desses dados questiona-se se os alunos têm conhecimento do mercado regional e se ele demanda realmente tantos profissionais da área de *Marketing*. Além disso, esses dados podem ser um sinal da falta de planejamento de carreira por parte dos acadêmicos, bem como da visão de curto prazo, onde o acadêmico faz o TCC sobre um assunto relativamente mais fácil apenas para formar-se, sem que isso lhe agregue algo. A falta de um planejamento de carreira afeta não só o próprio acadêmico, mas, indiretamente também são afetadas as empresas por onde o profissional passa durante sua carreira e a própria IES que o formou. Partindo do exposto, qual a percepção dos alunos formandos do ano de 2011 do curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES sobre planejamento e gestão de carreira?

No intuito de responder ao problema de pesquisa apresentado, o presente estudo tem objetivos divididos em geral e específicos, sendo que o objetivo geral foi analisar a percepção dos formandos de 2011 do curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES sobre planejamento e gestão de carreira. Desmembrando o objetivo geral nos específicos: identificar fatores que influenciaram na escolha do curso de Administração e da Univates como instituição formadora; identificar o nível de conhecimento e interesse dos formandos em relação ao tema; identificar eventuais ferramentas utilizadas pelos formandos que realizam o planejamento e gestão de suas carreiras; identificar com os formandos se o fato de planejarem suas carreiras teve reflexo em promoções e/ou troca de atividade profissional/ empresa; e propor atividades a serem desenvolvidas pela Univates em relação ao tema.

O trabalho se justifica pelo fato de o tema planejamento e gestão de carreiras ser um assunto atual e que por isso ainda existem poucas publicações que podem auxiliar na elaboração de um plano de carreira ou referenciar estudos na área. De encontro a isso, o presente trabalho contribuirá e aprofundará o debate sobre o tema, principalmente no ambiente universitário. Soma-se a isso o fato de que conforme White (2008) um trabalhador no decorrer de sua carreira passa em torno de duas mil horas por ano dentro de uma organização, durante quarenta anos ou mais. Logo, a escolha da carreira e da empresa repercutirão positiva ou negativamente na sua qualidade de vida.

Como resultado apresentado por este estudo está um diagnóstico que caracterizará o entendimento e a importância que os alunos formandos da Linha de Formação Específica em Administração de Empresas do curso de Administração do Centro Universitário UNIVATES atribuem ao planejamento e gestão de carreira. Em virtude disso a IES será beneficiada, pois com base nos dados poderá oferecer ou apoiar iniciativas que trabalhem a temática com os seus alunos.

Por fim, objetiva-se também despertar o interesse de outras Instituições de Ensino Superior bem como de escolas de nível médio em relação ao tema, tendo em vista que, Dias e Soares (2009) defendem que o planejamento de carreira deve ser trabalhado já no Ensino Fundamental, por meio de disciplinas e experiências que estejam em consonância com o mundo de trabalho, para que possam promover um aprendizado prazeroso e útil.

## 2 REFENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Evolução da carreira no mercado de trabalho

Ao falar de carreira, deve-se levar em consideração, conforme Chanlat (1995, p. 68) “estruturas socioeconômicas, as características do mercado de trabalho, os valores dominantes, a cultura na qual a empresa está mergulhada e o contexto histórico dentro do qual os encaminhamentos profissionais se inscrevem”. Para tanto, ao analisar a evolução da carreira faz-se necessário ponderar também aspectos relacionados ao desenvolvimento das organizações e, conseqüentemente, do mercado de trabalho.

A partir deste entendimento inicial, o desenvolvimento do conceito de carreira remete ao século XIX, mais precisamente para a sociedade feudal. Nessa época era visível a divisão social em três classes distintas: clero; nobreza; e camponeses, artesões e mercadores, que, juntos formavam o terceiro setor. A sociedade feudal era caracterizada pela baixa mobilidade social que, dependia da boa vontade do rei. Por isso, o exercício de funções geralmente era transmitido de pai para filho (CHANLAT, 1995). Já no século XX, com a Revolução Industrial, surge uma nova sociedade: a sociedade industrial capitalista. Esta, por sua vez, estava fundamentada nos ideais de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social (CHANLAT, 1995). Farias (2005) resume bem esse contexto de constantes mudanças, quando afirma que em função das modificações no mercado de trabalho, que influenciam as empresas e os profissionais, a atuação do profissional de hoje difere da atuação dos que o precederam e que em razão disso, surgem novas profissões, em detrimento de outras, que se extinguem.

#### 2.1.1 Administração de carreiras

Nesse cenário de constante mutação, a administração de carreiras se desenvolveu, conforme Dutra (2007), especialmente no período pós-Segunda Guerra Mundial sendo concebida inicialmente como responsabilidade exclusiva das empresas. Já Avediani (2010) destaca que isso ocorreu pois naquela época a escolha da profissão era uma decisão para a vida inteira e, somado ao baixo grau de transformações, era viável fazer um planejamento de longo prazo para a carreira, sendo que este era desvinculado dos projetos pessoais.

A partir da segunda metade dos anos 70, destaca-se o encurtamento dos ciclos de carreira em função da rapidez das transformações ocorridas por causa da evolução da tecnologia da informação. Em virtude disso, não faz sentido planejar a carreira para períodos superiores a cinco anos. Somado a isso, as decisões passaram a levar em conta os projetos pessoais, como por exemplo, saúde e convívio familiar; tornou-se comum a troca de função, setor ou mesmo de empresa; passou-se a valorizar além da educação, as competências comportamentais e experiências práticas; e crescer não se restringe unicamente ao significado linear, mas sim está ligado a desenvolvimento pessoal (AVEDIANI, 2010).

Nesse novo cenário, Moggi e Burkhard (2003) defendem que a carreira deve ser encarada como responsabilidade individual de cada pessoa, e, seu planejamento e gestão não devem ser delegados a terceiros. Nesse contexto, a empresa restringe-se a disponibilizar condições e situações

que permitam o desenvolvimento e o aprendizado dos seus colaboradores. Já Dutra (2007) transmite a ideia de gestão compartilhada da carreira entre empresa e pessoa.

## 2.2 Definição de carreira

Inicialmente carreira era concebida como uma estrada para carruagens e carros, sendo que, quando aplicada ao mercado de trabalho, passa a ser relacionada às atividades econômicas desenvolvidas pelos indivíduos, ou seja, transmite a ideia de trajetória profissional (DIAS; SOARES, 2009).

No contexto de trajetória profissional, vários autores apresentam suas definições sobre carreira. Para Farias (2005, p. 13), as carreiras “falam de trajetórias, processos contínuos, construídos por partes que, interligadas, tornam-se independentes ao mesmo tempo em que se transformam em meio para algo maior, uma finalidade”. Já Macedo (1998, p. 177) simplifica, dizendo que carreira pode ser entendida como “a sequência de experiências ocupacionais ao longo do tempo, que pode ocorrer ou não na mesma profissão, seja na condição de empregado, trabalhador por conta própria, ou, ainda como empresário”. Complementando esse conceito, Hall (apud DUTRA, 2007) diz que associado às experiências, carreira também envolve as atitudes e comportamentos da pessoa durante sua vida.

Por fim, cita-se o conceito elaborado por London e Stumph (apud DUTRA, 2007) que é a principal referência para publicações sobre o assunto:

Carreira são 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. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (DUTRA, 2007, p. 17).

## 2.3 Ciclos de carreira

Diferentes autores dividem a vida e conseqüentemente a carreira em ciclos ou fases. Dentre os autores, destacam-se Moggi e Burkhard, Chiavenato e Levinson.

Moggi e Burkhard (2003) segmentam a vida em três fases: amadurecimento biológico (0 aos 21 anos), amadurecimento psicológico (21 aos 42 anos) e o amadurecimento espiritual (mais de 42 anos). Cada fase, por sua vez, é dividida em três ciclos de sete anos cada, os setênios: infantil, juvenil, adolescente, emotiva, racional, consciente, imaginativa, inspirativa e intuitiva. Cabe destacar que somente a partir da fase adolescente, que vai dos 14 aos 21 anos, começa-se a falar sobre carreira. Isso se justifica tendo em vista que é na fase adolescente que ocorre uma das principais decisões profissionais, que é a escolha do curso superior. O setênio seguinte, a fase emotiva (21 a 28 anos), marca o início do amadurecimento psicológico e caracteriza-se pelo desenvolvimento de habilidades técnicas e aplicação do conhecimento, buscando entender como as coisas funcionam. Muitos jovens tornam-se *trainees* nessa fase, entretanto no vigésimo oitavo ano, muitas pessoas passam pela crise dos talentos, onde as realizações passam a ser 10% de inspiração e 90% de transpiração. Já a fase racional, que compreende o ciclo que vai dos 28 aos 35 anos caracteriza-se pela ponderação, conquista de um lugar no mundo do trabalho e desenvolvimento das habilidades sociais. É nessa fase que muitas pessoas chegam a funções de chefia e são responsáveis por equipes. Na sequência da vida, temos a fase consciente (35 a 42 anos), ou seja, a fase em que os frutos do esforço começam a aparecer, ao mesmo tempo que a pessoa percebe que nem tudo que ela sonhou ela conseguirá

realizar, e por isso, no fim dessa fase inicia a crise de autenticidade, onde as pessoas avaliam se suas realizações valeram a pena bem como as perspectivas para o resto de sua vida. A fase imaginativa (42 a 49 anos), a primeira dentro do ciclo de amadurecimento espiritual, caracteriza-se pela tolerância maior ao erro, visão global e capacidade para administrar pessoas. Já dos 49 aos 56 anos, na fase inspirativa, faz-se necessário um cuidado com o ritmo, para evitar uma sobrecarga dos principais órgãos. Alguns profissionais nessa fase percebem que se preocuparam mais com o ter do que com o ser. Por fim na fase intuitiva (56 a 63 anos), o profissional tem como característica inspirar as pessoas com quem trabalha, deixando que elas achem soluções, fala pouco e ouve muito (MOGGI; BURKHARD, 2003).

Já para Chiavenato (2008) a pessoa durante a sua carreira passa por seis estágios: exploração, preparação, estabelecimento, desenvolvimento da carreira, carreira terminal e declínio profissional. O estágio da exploração caracteriza-se pelo término do Ensino Médio, preparo para o vestibular, inexistência de experiência profissional e pela escolha da futura profissão. No estágio de preparação, que se estende dos 18 aos 22 anos, a pessoa enfrenta o vestibular, escolhe a universidade, inicia e completa o curso. O terceiro estágio, o estabelecimento, vai dos 22 aos 35 anos e marca o início da atividade profissional, onde a pessoa vai escolher a empresa, organização, negócio ou atividade em que irá trabalhar e aplicar os conhecimentos adquiridos na fase anterior. Já a fase do desenvolvimento da carreira, que vai dos 35 aos 50 anos, é quando a pessoa deslança na sua atividade profissional, adquirindo experiências que levam a promoções bem como a mudanças de posição para patamares mais elevados na organização ou até mesmo em outra empresa. A maturidade da carreira (carreira terminal), por sua vez, corresponde ao período entre os 50 e 65 anos da pessoa e é o ápice da atividade profissional, bem como a fase em que a pessoa desfruta da posição social e profissional conquistada ao longo da vida. O estágio do declínio, último ciclo proposto pelo autor, é marcado pela aposentadoria do profissional (CHIAVENATO, 2008).

Por fim, Levinson apresenta dez períodos de desenvolvimento da carreira. O primeiro período denominado de transição inicial para a vida adulta vai dos 17 aos 22 anos e é caracterizado pelo rompimento com a dependência financeira e emocional dos pais. Já no período posterior, entrando no mundo adulto, que engloba a fase entre os 22 e 28 anos, a formação é concluída e é feita a escolha do estilo de vida e da carreira a ser seguida. A transição dos 30 anos, fase que ocorre entre os 28 e 33 anos, é caracterizada por uma avaliação da progressão em busca da conquista de objetivos pessoais, sendo que, se o progresso não for satisfatório, podem ocorrer mudanças radicais nessa fase. Já a estabilização, fase sucessora, vai dos 33 aos 40 anos e é caracterizada pela busca de avanços no trabalho e na carreira. Dos 40 aos 45 anos, no período de transição para meia idade, o profissional faz novamente uma avaliação do progresso da carreira, sendo que, se o resultado não for o esperado, a pessoa pode passar por uma "crise de meia-idade". A meia-idade, por sua vez, vai dos 45 aos 50 anos e é marcada pela consolidação da avaliação feita no período anterior. Já o período dos 50 aos 55 anos é marcado por uma nova transição, chamada transição dos 50 anos, que é caracterizada pelo reaparecimento de questões que não foram resolvidas nas transições anteriores. Na fase seguinte, o clímax da meia-idade, que vai dos 55 aos 60 anos, é um período de estabilidade, marcado pela preparação para a aposentadoria. Já dos 60 aos 65 anos ocorre à última transição adulta: a aposentadoria. Por fim, dos 65 anos para cima é o período que as pessoas se dedicam ao lazer e a atividades que deixaram de lado em outros períodos. Esse último período é caracterizado também por ser uma fase de avaliação e recapitulação (STONER; FREEMAN, 1995).

## 2.4 Alternativas de carreira

Dentre as alternativas de carreira, Xavier (2006) apresenta três: carreira em empresas, carreira no governo e o trabalho por conta própria.

A carreira em empresas está relacionada a cinco pontos principais: a evolução da empresa, a cultura da empresa, competências requeridas, tempo e as alianças. Ao analisar a evolução da empresa, deve-se procurar identificar entre outras coisas, o desenvolvimento do ramo de atuação da empresa, como a empresa está nesse contexto e sua participação de mercado; com base nisso verificar se a tendência é de crescimento ou estabilidade. Em relação à cultura da empresa, deve-se buscar conhecê-la e verificar a existência de sintonia com o perfil do profissional, que será a chave para o sucesso. As competências requeridas, por sua vez, dizem respeito a quais competências a empresa necessita que seus colaboradores possuam em função do ramo de atuação e da estratégia adotada. O tempo é visto como um aliado dos profissionais competentes, éticos e sintonizados com os interesses da empresa, tendo em vista que vai permitir um crescimento sustentável. Por fim as alianças desempenham papel fundamental no desenvolvimento da carreira dentro de uma empresa (XAVIER, 2006).

As carreiras no governo, por sua vez, vêm atraindo cada vez mais candidatos. Conforme Ramiro (2009), as principais vantagens da carreira pública são a estabilidade no emprego; ganho na qualidade de vida tendo em vista que não existe necessidade de tantas horas extras; valor da aposentadoria maior; e por fim o pacote de benefícios generosos para o funcionário estendido para a família. Macedo (1998) acrescenta que outra vantagem deve-se à forma de acesso, que é via concurso público, onde prevalece à meritocracia, sem preconceito quanto à raça e ao sexo. Entretanto, segundo Xavier (2006), ainda existem alguns mitos que acabam por afastar profissionais competentes de um emprego na área público: bons empregos na área pública só são conseguidos com apadrinhamento; empregos na área pública são ideais para pessoas acomodadas; na área pública é impossível um profissional exercer o melhor de sua competência, pois é engolido pela burocracia; o ambiente na área pública é de intriga, fofoca e competição; e por fim na área pública há muita corrupção.

A última alternativa, ou seja, trabalho por conta própria, tem sido vista como solução por muitos profissionais em função da escassez de bons empregos, tanto na iniciativa privada quanto em órgãos estatais que ofereçam oportunidades de crescimento profissional e de ganhos que estejam de acordo com as expectativas de cada profissional (MACEDO, 1998). Contudo, Franco (2001) destaca que essa alternativa deve ser uma opção e não uma saída para a falta de opções uma vez que o grau de exigência é alto, o que resulta na falência de muitos negócios próprios antes de completarem três anos, obrigando o profissional a voltar ao mercado em uma situação mais crítica. Como possibilidades de trabalho por conta própria destacam-se: trabalho autônomo regular e formal bem como o não regular ou informal; empreendedor sem empresa; empresário formal prestador de serviços; sócio de um negócio já existente; atividades lucrativas não empresariais; e o trabalho em regime cooperativo. As principais vantagens de trabalhar por conta própria são: ganhos maiores no longo prazo, controle sobre o trabalho, gerenciamento do próprio horário, flexibilidade de agir de acordo com as próprias necessidades e possibilidades de execução das próprias ideias. Em contrapartida as desvantagens são: maiores riscos, instabilidade eventual nos ganhos, grande necessidade de inovação e iniciativa e ausência de suporte de estrutura mais sólida (XAVIER, 2006).

## 2.5 Planejamento de Carreira

Na definição de planejamento para a carreira, Swartz (apud CARAVANTES; BJUR, 1997, p. 78) apresenta o planejamento individual como “um processo que permite a uma pessoa clarificar seus valores, identificar seus desejos e necessidades, fixando objetivos em termos vitais, dentro do quadro de referência de exigências organizacionais e ambientais extremamente mutantes”. Stoner e Freemann (1995) complementam que o planejamento de carreira está baseado na compreensão do que o indivíduo deseja do mercado de trabalho, para a carreira e para a vida.

Já Hall (apud CHIAVENATO, 2008. p. 47) define o planejamento de carreira como “o processo pelo qual a pessoa identifica e implementa os passos necessários para atingir elevado grau de sucesso em uma carreira”. Cabrera (2007, p. 144) destaca a importância de ter um projeto de carreira dizendo que ele “ajuda a identificar hoje o que vai beneficiá-lo no futuro”. Macedo (1998) complementa que pessoas que fazem o planejamento de suas carreiras se diferenciam das demais pelo fato de serem empreendedoras consigo mesmas.

Entretanto, ainda existe uma resistência natural das pessoas em planejar suas carreiras, sendo que os principais motivos são: ideia de que a trajetória profissional é algo dado, falta de estímulo para planejar e principalmente pelo fato de as pessoas guiarem suas carreiras por apelos externos como remuneração, *status*, prestígio entre outros (DUTRA, 2007). Já Macedo (1998) atribui essa resistência ao paradigma de que a carreira é responsabilidade exclusiva das empresas. Essa resistência é evidenciada nas pesquisas de Dutra, Mascarenhas e Fonseca. Na pesquisa de Dutra, realizada em 1993 com profissionais de nível superior, constatou-se que apenas 2% planejaram suas carreiras (DIAS; SOARES, 2009). Já no estudo de Mascarenhas realizado em 2008 com oitenta alunos de administração de uma Instituição de Ensino Superior de Minas Gerais, verificou-se que apenas 8% planejam suas carreiras (MASCARENHAS, 2008). No estudo realizado por Fonseca, em 2009 com quinze empreendedores constatou que 53% planejam suas carreiras (FONSECA, 2009). Por fim, em se tratando do Centro Universitário UNIVATES, em pesquisa realizada no ano de 2007 com os formandos do curso de Comércio Exterior, constatou-se que aproximadamente 55% dos formandos não pretendiam seguir carreira na área em que estavam se formando, o que evidencia a falta de um planejamento de carreira (BOGADO, 2007).

### **2.5.1 Modelo para planejamento de carreira de London e Stumph**

O ponto de partida do modelo apresentado pelos autores é o autoconhecimento, obtido por meio da tarefa de autoavaliação. O objetivo é identificar qualidades e interesses das pessoas. Com base nessa primeira tarefa, deve-se estabelecer os objetivos de carreira, bem como um plano de ação para atingir esses objetivos. Por fim, a terceira tarefa consiste na implementação do plano de carreira (DUTRA, 2007).

### **2.5.2 Modelo para planejamento de carreira de Rothwell e Kanzas**

Já o modelo de Rothwell e Kanzas apresenta sete etapas e está mais centrado nas pessoas. A primeira etapa consiste na clarificação da identidade individual, ou seja, significa avaliar as preferências individuais. A segunda etapa consiste em avaliar os pontos fortes (vantagens competitivas do indivíduo) e fracos da carreira (desvantagens competitivas). Na sequência, os autores sugerem fazer uma análise do ambiente: dentro da empresa e da ocupação; dentro da empresa e fora da ocupação; dentro da ocupação e fora da empresa; e fora da ocupação e fora da empresa. O quarto passo é a identificação de estratégias de carreira que estão ao alcance, tendo como base as quatro análises do ambiente. As estratégias podem ser de: crescimento, desaceleração, diversificação, integração, revisão e combinação. Na etapa seguinte, estabelecem-se objetivos referentes a relacionamento interpessoal, desenvolvimento de habilidades, níveis de recompensa esperados e alocação de tempo para o longo prazo (três a cinco anos), médio prazo (um a três anos) e de curto prazo (um ano). O sexto passo consiste em implementar a estratégia anteriormente definida. Essa etapa é uma das mais difíceis tendo em vista que envolve principalmente mudanças de comportamento e cotidiano, o que, naturalmente, tem resistência. Por fim, a última etapa é a avaliação dos resultados obtidos (DUTRA, 2007).

### 2.5.3 Modelo para planejamento de carreira de Farias

Farias apresenta o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, composto por quatro etapas distintas. A primeira etapa denominada autoavaliação 360°, visa a buscar dados a respeito das capacidades e de pontos passíveis de melhoria que o profissional possua. Para tanto, o autor sugere oito ações que são: identificar pontos de excelência da carreira; identificar pontos passíveis de melhoria na carreira; definir ações de qualificação da carreira (curto, médio e longo prazo); estabelecer prioridades de ação; identificar fatores interferentes no processo de melhoria; estabelecer prazos para obtenção de resultados; definir indicadores de melhoria e suas métricas; e definir sistemática de reavaliação de todo o processo. A segunda etapa consiste na análise do cenário profissional, que visa a conhecer o mercado onde o profissional está inserido ou pretende se inserir. A montagem do currículo profissional é a terceira etapa. O currículo é compreendido pelo autor como um extrato profissional, que tem o objetivo de passar uma imagem positiva do profissional, bem como a curiosidade em conhecê-lo. Por fim, a última etapa é a abordagem ao mercado, que consiste basicamente nos processos de recrutamento e seleção (FARIAS, 2005).

### 2.5.4 Modelo de Xavier

O modelo proposto por Xavier (2006) tem como base a análise do potencial do profissional que visa a identificar forças e fraquezas e a análise do ambiente que busca identificar ameaças e oportunidades. Com base nessas análises, o autor sugere a elaboração da missão, que representa a razão de ser dos esforços e emprego de talentos e recursos do profissional. Com base nas análises iniciais e na definição da missão, definem-se objetivos e traçam-se estratégias para atingir os objetivos. Quanto à elaboração de planos, o autor propõe quatro dimensões temporais: anual, mensal, semanal e diária.

## 2.6 Âncoras de carreiras

Âncora de carreira é um conceito desenvolvido por Edgar Schein a partir de uma extensa pesquisa com ex-alunos de um curso de mestrado (SCHEIN, 1996). Dutra (2007, p. 43) define como “elementos de nossa realidade que irão determinar padrões de escolha de carreira”. Já Dias e Soares (2009) definem âncora de carreira como a imagem de si mesmo que a pessoa tem e que ao mesmo tempo serve de guia para as escolhas profissionais. Schein (1996, p. 37) complementa que âncora de carreira “indica uma área de tamanha importância que a pessoa não abre mão dela e acaba definindo sua autoimagem em função dessa área”. As oito âncoras de carreira identificadas por Schein (1996) são: aptidão técnico-funcional; aptidão administrativa geral; autonomia/independência; segurança/estabilidade; criatividade empreendedora; vontade de servir/dedicação a uma causa; puro desafio; e estilo de vida.

A aptidão técnico-funcional está presente na fase inicial de quase todas as carreiras e também para alguns indivíduos em outros estágios da carreira, isso porque os indivíduos com esta âncora dedicam-se à especialização em determinado trabalho que mais os motiva, satisfazendo-se em saber que são peritos. O trabalho deve representar um desafio para essas pessoas, ao mesmo tempo em que são fiéis a uma organização, desde que sejam remunerados de acordo com a sua titulação acadêmica. Como formas de reconhecimento, valorizam mais cursos de aperfeiçoamento, prêmios e distinções a aumentos salariais. Além disso, valorizam o reconhecimento de seus colegas de mesmo nível profissional em detrimento a recompensas da administração que não entende do assunto. Ao mesmo tempo, a promoção para um cargo mais gerencial é inteiramente indesejável, pois afasta o profissional das especialidades (SCHEIN, 1996).

Já para as pessoas com aptidão administrativa geral, a principal ambição é chegar à diretoria geral e, em função disso, consideram a especialização como uma armadilha. Esses indivíduos buscam contribuir para o êxito das organizações onde trabalham aproveitando oportunidades de liderança, assumindo responsabilidades maiores, bem como buscando um trabalho desafiador. Devem possuir capacidade para identificar e solucionar problemas; influenciar e supervisionar pessoas; habilidade para trabalhar em equipe; e não sentirem-se enfraquecidos por questões emocionais, mas sim serem estimulados por elas. No que diz respeito à remuneração, desejam ser mais bem pagos do que os subordinados, e quanto ao reconhecimento, este deve vir por meio da aprovação dos seus superiores e de promoções para cargos com maior responsabilidade, baseadas no mérito e em resultados obtidos (SCHEIN, 1996).

Os profissionais com inclinação à autonomia/independência são pessoas que necessitam fazer as coisas do seu jeito e ritmo, sem ter que obedecer a regras, expedientes de trabalho ou estar subordinado à supervisão. São normalmente profissionais liberais ou consultores, que buscam trabalhos em sua área de especialização, claramente delineado e com prazos e metas definidos. Entretanto, podem trabalhar dentro de organizações em funções como pesquisa e desenvolvimento ou representação de vendas fora da matriz. Em relação à remuneração, preferem ser pagos ao término do trabalho, de acordo com o mérito e no que diz respeito ao reconhecimento valorizam mais medalhas, cartas de recomendações e prêmios do que promoções, mudança de título ou bônus financeiro (SCHEIN, 1996).

A âncora da segurança/estabilidade está relacionada a um emprego de longo prazo, que permite à pessoa ter estabilidade na carreira e poder relaxar sabendo que fez o que tinha que ser feito (DIAS; SOARES, 2009). Schein (1996) destaca que esses profissionais, por buscarem um trabalho estável e previsível, geralmente trabalham para a administração pública, e tendem a deixar suas carreiras nas mãos do empregador. O mesmo autor destaca que o reconhecimento está relacionado à lealdade e ao desempenho uniforme do profissional na organização, e que a promoção, bem como os aumentos na remuneração, devem ser constantes e previsíveis e estar ligados ao tempo de serviço e ao bom desempenho.

Por sua vez, profissionais guiados pela criatividade empreendedora são pessoas inquietas, que estão sempre procurando criar novas organizações, produtos ou serviços a fim de gerar dinheiro e, em função disso, entendiam-se facilmente. Mesmo não tendo uma remuneração tão boa, se preocupam em deter o controle das ações de sua organização e em acumular riquezas para mostrar ao mundo o que conseguiram realizar. São reconhecidos pela fortuna e pelos empreendimentos de sucesso criados (SCHEIN, 1996). Dias e Soares (2009) complementam que esse profissional é motivado por ultrapassar obstáculos e enfrentar riscos para atingir o sucesso.

A âncora vontade de servir/dedicação a uma causa faz com que a pessoa busque melhorar algum aspecto da sociedade, influenciando a organização em que atua. Geralmente predominante em médicos, enfermeiros ou sacerdotes, o dinheiro não é fundamental para esses profissionais, entretanto, desejam receber uma remuneração justa de acordo com a sua contribuição, ao mesmo tempo em que esperam que as promoções reconheçam a sua cooperação. Para essas pessoas é importante contar com o reconhecimento de colegas e de superiores (SCHEIN, 1996).

Profissionais guiados pela âncora do puro desafio são pessoas focadas em transpor obstáculos impossíveis e vencer adversários mais fortes, sendo que, sempre que progredirem, buscam desafios cada vez maiores. O emprego para esses profissionais deve proporcionar constantes oportunidades de provarem sua capacidade, pois caso contrário podem tornar-se pessoas entediadas e irritadas (SCHEIN, 1996).

A última âncora observada, estilo de vida, faz com que o profissional integre as necessidades do indivíduo, da família e da carreira, e para isso, a principal característica é flexibilidade. Essas

pessoas trabalham em empresas, desde que as opções certas estejam disponíveis na hora certa, ou seja, uma transferência geográfica vai depender da situação familiar. Essa âncora foi observada inicialmente em mulheres, mas já se percebe uma quantidade expressiva de homens que se guia pelo estilo de vida, sendo que isso pode fazer com que as empresas repensem suas promoções a fim de torná-las viáveis dentro de uma área geográfica (SCHEIN, 1996).

## 2.7 Tópicos especiais em planejamento de carreira

### 2.7.1 Escolha da profissão

Segundo Soares (2002), a escolha da profissão ocorre no fim da adolescência e simboliza a entrada no mundo adulto, sendo que a classe social e a influência familiar delimitam as opções de escolha. Somado a isso, pais, professores, amigos e vizinhos acabam servindo de modelo profissional para os jovens, influenciando diretamente a sua escolha profissional (DIAS; SOARES, 2009).

Soares (2002) apresenta seis fatores que influenciam de forma conjunta na escolha profissional: políticos, econômicos, sociais, educacionais, familiares e psicológicos. Dentre os fatores políticos destaca-se a política do governo, principalmente a relacionada à educação. Os fatores econômicos referem-se ao mercado de trabalho, globalização, desemprego, ao poder aquisitivo, entre outros. Já os fatores sociais, correspondem às classes sociais e a mobilidade entre essas classes, conquistada muitas vezes por meio do curso superior. Os fatores educacionais, por sua vez, referem-se ao sistema de ensino brasileiro e à forma de acesso, envolvendo a realidade tanto das IES públicas quanto privadas. Os fatores familiares estão diretamente relacionados ao incentivo ou repreensão exercido pela família sobre a pessoa, principalmente na infância, o que acaba por influenciar na formação dos hábitos e atitudes do profissional, além da influência da forma como é vista a profissão exercida pelos pais. Somado a isso, cabe destacar que os pais constroem um projeto de futuro para os filhos, que muitas vezes buscam a ascensão social e que por isso esperam que o filho corresponda às expectativas. Por fim, os fatores psicológicos estão relacionados ao conhecimento que o jovem tem sobre si (motivações, habilidades e competências pessoais) e a relação entre os fatores determinantes versus a falta de informação (SOARES, 2002).

### 2.7.2 *Networking*

Estatísticas da *American Management Association* mostram que 80% dos novos empregos são anunciados internamente nas organizações e preenchidos por conhecidos de funcionários, enquanto apenas a chance de um novo emprego respondendo anúncios é de 7% (PASSOS; NAJJAR, 1999). No Brasil, de acordo com um levantamento da Revista Exame (apud CHIAVENATO, 2006) os números são semelhantes, pois 80% das colocações de altos executivos foram por meio de indicação de amigos ou conhecidos, enquanto que para cargos de nível mais baixo, o número fica em torno de 50% do total das contratações.

Nesse contexto, o *networking*, ou seja, a rede de pessoas com a qual o profissional mantém algum tipo de relacionamento desempenha fundamental importância. O *networking* é formado por qualquer pessoa com quem o profissional tenha contato, incluindo pais, amigos, professores, parentes e etc (WHITE, 2008).

### 2.7.3 Previdência privada

Em virtude da expectativa de vida do brasileiro ser de 73 anos (GIARDINO, 2010) e do fato da Previdência Social do governo acumular déficits crescentes ano a ano (LOTURCO, 2009), o profissional que planeja sua carreira deve se preocupar desde cedo com a aposentadoria. De

encontro a essa situação, vem ganhando força, nos últimos anos, os planos de previdência privada complementar. Planos de previdência complementar são planos facultativos, onde o profissional faz contribuições a fim de garantir uma aposentadoria mais próxima do salário que estiver ganhando antes de se aposentar. Os planos podem ser abertos, onde qualquer pessoa pode aderir ou fechados, conhecidos como fundos de pensão onde são exclusivos para um grupo de pessoas de uma empresa ou associação (MARTINS; MARTINS, 2006). Os dois principais planos de previdência privada complementar aberta oferecidos no mercado são o Vida Gerador de Benefício Livre – VGBL e o Plano Gerador de Benefício Livre – PGBL. O VGBL é indicado para quem declara Imposto de Renda no formulário simplificado ou é isento. Já o PGBL é indicado para quem declara Imposto de Renda pelo formulário completo, uma vez que os aportes podem ser deduzidos da base de cálculo do IR até 12% da renda bruta tributável (LOTURCO, 2009).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

##### 3.1.1 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, o estudo teve duas etapas distintas e inter-relacionadas: a primeira etapa exploratória e uma segunda etapa descritiva. A pesquisa exploratória, conforme Malhotra (2001) tem objetivo de descobrir ideias e dados e por isso é flexível e versátil, enquanto a descritiva, visa a descrever características ou funções de um mercado, sendo caracterizada pela formulação prévia de hipóteses. O presente trabalho contou com uma primeira fase exploratória, em função do tema planejamento e gestão de carreira ser algo recente dentro da área de Recursos Humanos e por isso o pesquisador necessitava de uma compreensão maior sobre o problema de pesquisa proposto. Somado a isso, os dados levantados nessa etapa serviram de base para elaboração do questionário que foi aplicado na etapa seguinte, ou seja, a fase descritiva da pesquisa, que descreveu as características da população-alvo do estudo.

##### 3.1.2 Quanto à natureza da abordagem

Em relação à natureza, trata-se tanto de uma pesquisa qualitativa quanto quantitativa, sendo que a pesquisa qualitativa permite melhor compreensão inicial do contexto do problema de pesquisa, utiliza um pequeno número de casos não representativos, sendo a coleta de dados não estruturada e a análise de dados não estatística (MALHOTRA, 2001). Por isso a pesquisa qualitativa predominou no estudo principalmente na etapa exploratória. Já a pesquisa quantitativa esteve presente, neste estudo, principalmente na fase descritiva da pesquisa, tendo em vista que a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela obtenção de dados com grande número de respondentes utilizando-se escalas, normalmente numéricas, e que por isso são submetidos a análises estatísticas formais. Em virtude disso, a pesquisa quantitativa objetiva medir o grau em que algo está presente (MATTAR, 2005).

##### 3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos a presente pesquisa classificou-se como uma pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e *survey*. A pesquisa bibliográfica representa a “busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros ou artigos científicos” (ACEVEDO; NOHARA, 2009, p. 48), enquanto a pesquisa documental difere da pesquisa bibliográfica no que diz respeito à natureza das fontes, pois à medida que a pesquisa bibliográfica faz uso de estudos e publicações de diferentes autores sobre o assunto, a

pesquisa documental utiliza materiais que ainda não foram tratados analiticamente (GIL, 1991). Por fim, a *survey* consiste em um meio de investigação que geralmente faz uso de um questionário estruturado, com o objetivo de obter informações específicas sobre os entrevistados, tais como sobre comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações ou estilo de vida (MALHOTRA, 2001). Segundo Gil (1999), existem duas possibilidades de *surveys*: o censo e por amostragem. O censo, modalidade utilizada neste estudo ocorre quando são coletadas informações de toda a população e justamente por isso são extremamente úteis.

### 3.2 População-alvo

Conforme Vergara (2009, p. 46), entende-se por população-alvo “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Partindo desta definição, a população-alvo deste estudo foi formada por 41 alunos regularmente matriculados no semestre 2011/A no curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES que requereram formatura para 2011/A ou 2011/B.

Para o semestre 2011/A, dez alunos requereram formatura, sendo que destes, seis são do sexo feminino e quatro são do sexo masculino, a idade média é de 28 anos e o tempo médio de conclusão de curso será de 15 semestres. Já para o semestre 2011/B, 32 alunos requereram formatura, sendo metade de cada sexo. Entretanto, uma aluna trancou a sua matrícula no semestre 2011/A, e que somado ao fato dela ainda não ter cursado o Trabalho de Curso I e da necessidade de fazer posteriormente o Trabalho de Curso II, sendo que ambas as disciplinas não podem ser cursadas no mesmo semestre, fica inviabilizada a formatura desta aluna nesse ano, o que, por consequência a exclui da população-alvo deste estudo. Por fim, a idade média deste grupo é de 27 anos e o tempo médio de conclusão do curso dos formandos do fim do ano será de 15 semestres.

### 3.3 Plano de coleta de dados

O presente estudo coletou dados secundários e dados primários para atingir os objetivos propostos e responder o problema de pesquisa. Dados secundários, conforme Malhotra (2006) são dados coletados anteriormente para fins que não o do problema de pesquisa em questão. Já os dados primários, conforme o mesmo autor, são aqueles coletados com a finalidade de responder o problema de pesquisa em questão.

Para responder o primeiro objetivo específico, conhecer os fatores que influenciaram na escolha do curso de Administração e da Univates como IES, foi utilizada análise documental do Projeto Pedagógico do Curso de Administração da Univates e questionários, sendo identificado o motivo da escolha do curso e os motivos da escolha pela Univates e se Administração foi a primeira opção.

Já para o objetivo específico de identificar o nível de conhecimento e interesse dos formandos em relação ao tema, foi necessário levantar as seguintes informações por meio de questionários: a compreensão dos formandos sobre o que é carreira, quem é o responsável pelo planejamento e gestão da carreira (empresa, indivíduo ou ambos), se buscam e onde buscam informações sobre carreira, se possuem currículo e com que frequência atualizam-no, e por fim, se possuem plano de previdência privada e uma rede de contatos estruturada.

Para atingir o terceiro objetivo específico, identificar eventuais ferramentas utilizadas por estudantes que realizam o planejamento e gestão de suas carreiras foi necessário descobrir: se os alunos planejam suas carreiras, se utilizam alguma ferramenta para isso e qual ferramenta é essa, e com que frequência fazem a revisão dos objetivos e metas. Essas informações foram obtidas por

meio de questionários, além de ter como base ferramentas de planejamento de carreira propostos por diferentes autores.

Em relação ao objetivo específico de identificar a relação entre a existência de planejamento e gestão de carreira dos participantes e a sua colocação no mercado de trabalho, foram necessárias as informações seguintes e que foram coletadas por meio de questionário: idade, sexo, natureza da ocupação (autônomo, empreendedor, estagiário, estudante, funcionário de iniciativa privada ou funcionário público), tamanho da organização onde atua, se a empresa oferece planejamento de carreira, se já foi promovido horizontal ou verticalmente nesse período, se já trocou ou se pretende trocar de atividade profissional ou de empresa, se planejou ou planeja essa troca.

Por fim, para atender o último objetivo específico, ou seja, propor atividades a serem desenvolvidas pela Univates em relação ao tema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em sites de outras instituições de ensino que disponibilizam programas de planejamento de carreira para seus alunos. Além disso, por meio do questionário foi identificado com os formandos se eles acreditam que poderiam ser beneficiados caso a Univates oferecesse algum programa semelhante, bem como identificou-se em qual período do curso isso deveria ser feito, como desenvolver esse programa e se eles estariam dispostos a pagar por esse serviço.

### 3.3.1 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

O presente trabalho fez uso de dois instrumentos de coleta de dados, a saber: análise de dados secundários e questionários. Como dados secundários utilizados destacam-se: livros e artigos científicos da área de recursos humanos, a revista *Você S/A* que é uma publicação de nível nacional e especializada em carreira, revista *Exame* e o projeto pedagógico do curso de Administração de Empresas da Univates. Já em relação ao questionário, ele foi construído com base em dados secundários, contando com 36 questões, sendo que dessas, três foram questões abertas e o restante fechadas, sendo algumas do tipo dependente. Além disso, ele foi dividido em blocos, a saber: dados do perfil, atividade profissional, informações sobre carreira e planejamento, planejamento de carreira, tópicos especiais em planejamento de carreira e programa de planejamento de carreira na Univates. Foi realizado um pré-teste do questionário, para avaliar o entendimento e a compreensão das questões, bem como levantar possíveis sugestões que os respondentes teriam para melhorar o instrumento.

### 3.4 Plano de análise de dados

Quanto à análise de dados, ela diverge para cada uma das duas fases do presente estudo. Para a fase exploratória e de caráter qualitativo, e também nas questões abertas do questionário, os dados levantados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que é um método que busca classificar palavras, frases ou parágrafos de um texto em categorias de conteúdo, tendo como objetivo organizar as respostas dadas. Para fazer a análise de conteúdo, devem ser seguidas as seguintes etapas: definir a unidade de análise (palavra, parágrafo etc.), definir categorias e codificar o texto. Cabe salientar que, no caso de existir um grande número de casos, deve-se estratificar as respostas comparando-as entre os grupos. Por fim, apresentam-se os dados em quadros comparativos e com base na teoria levantam-se hipóteses (ROESCH, 2005).

Já a segunda fase do estudo, a etapa descritiva e de caráter quantitativo, foi submetida à análise estatística, onde é possível:

[...] calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, podem-se calcular correlações, ou tentar várias formas de análise multivariada, como a regressão múltipla ou a análise fatorial. Estas análises permitem 'extrair sentido dos dados', ou seja,

testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante (Oppenheim apud Roesch, 2005, p. 150).

Para facilitar a análise dos dados, o questionário foi dividido em blocos, de forma a agrupar as questões sobre assuntos relacionados tendo como base a análise de conteúdo da etapa exploratória. Por fim, para as questões fechadas do questionário foram levantados os percentuais de cada resposta, sendo os resultados apresentados em gráficos e tabelas.

### 3.5 Limitações do método

O método deste estudo limitou-se principalmente pelo fato de o pesquisador fazer parte da população-alvo, o que pode representar uma subjetividade na análise e interpretação dos resultados. Além disso, por ter optado pelo questionário, perde-se em qualidade das respostas, quando comparado à entrevista em profundidade.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Apresentação dos dados

A presente pesquisa foi realizada entre os dias 25 de março de 2011 e 02 de maio de 2011, por meio do envio do questionário via *e-mail* e também disponibilizada por meio de um formulário criado no *Google Docs*. Para os formandos que não responderam o questionário, foram realizadas duas tentativas de localizá-los em disciplinas em que eles estavam matriculados. A pesquisa teve um índice de respondentes de 87,80% da população-alvo, o que equivale a 36 formandos.

#### 4.1.1 Perfil da população-alvo

Inicialmente, procurou-se traçar um perfil dos formandos, levantando dados como: idade, sexo, aspectos relacionados à escolha do curso e vontade do formando em cursar outra graduação ou pós-graduação após a conclusão do curso de Administração. Em relação à idade, 29 formandos encontram-se na faixa etária de 22 até 30 anos, cinco na de 30 a 40 anos e dois acima de 40 anos, sendo que a divisão por sexo se dá de maneira uniforme, metade de cada sexo. A escolha do curso por sua vez, dividiu-se basicamente em dois motivos: ligação com a atividade profissional (61,11% dos respondentes) e pelo mercado de trabalho (19,44% dos respondentes), sendo que para 75% dos respondentes, Administração foi a primeira opção. Já a opção da Univates como instituição se deu em função da proximidade geográfica para 34 formandos. Por fim, 25% não pretende cursar outra graduação após a conclusão do curso de administração e 38,89% não pensaram sobre o assunto, enquanto que relacionado a cursar uma pós-graduação 69,44% dos respondentes pretende fazê-lo.

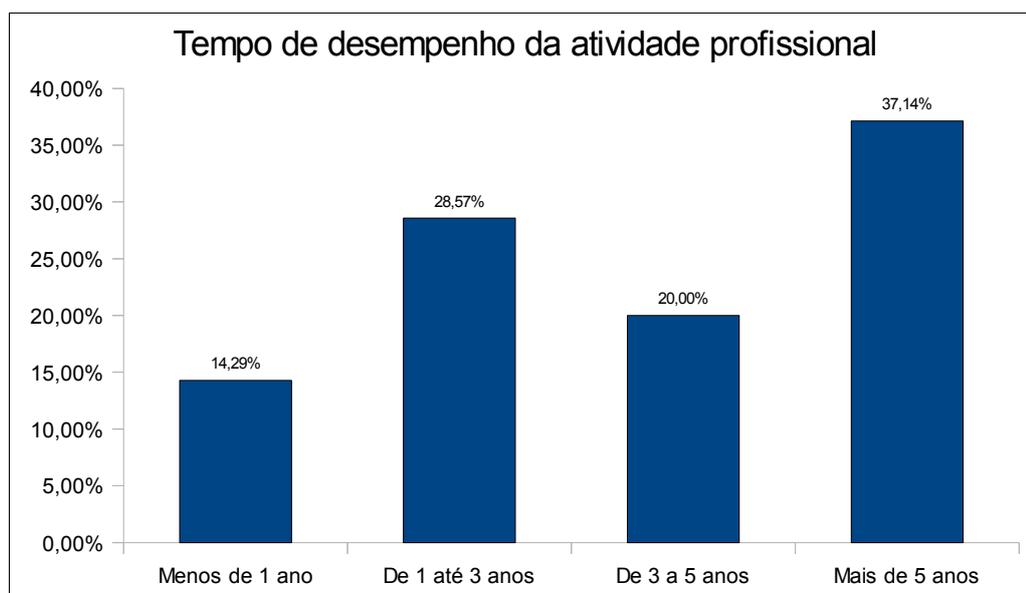
#### 4.1.2 Atividade profissional

Relacionado à atividade profissional, buscou-se identificar informações relacionadas à ocupação atual do formando, tempo que desempenha essa atividade, se pretende trocar de atividade ou empresa e se já trocou de atividade profissional ou empresa durante a sua carreira. Nessa questão, 75% dos entrevistados são funcionários, tanto da iniciativa privada quanto pública, sendo que o tipo de organização em que esse grupo de formandos atua predominam grandes e médias empresas, bem como cooperativas. Entretanto, 70,37% das empresas onde os formandos exercem sua atividade profissional não oferecem uma plano de carreira a seus colaboradores.

No que diz respeito a já ter sido promovido, 81,48% dos formandos afirmaram já terem tido algum tipo de promoção, seja ela vertical ou horizontal. Relacionado à promoção, cabe destacar o

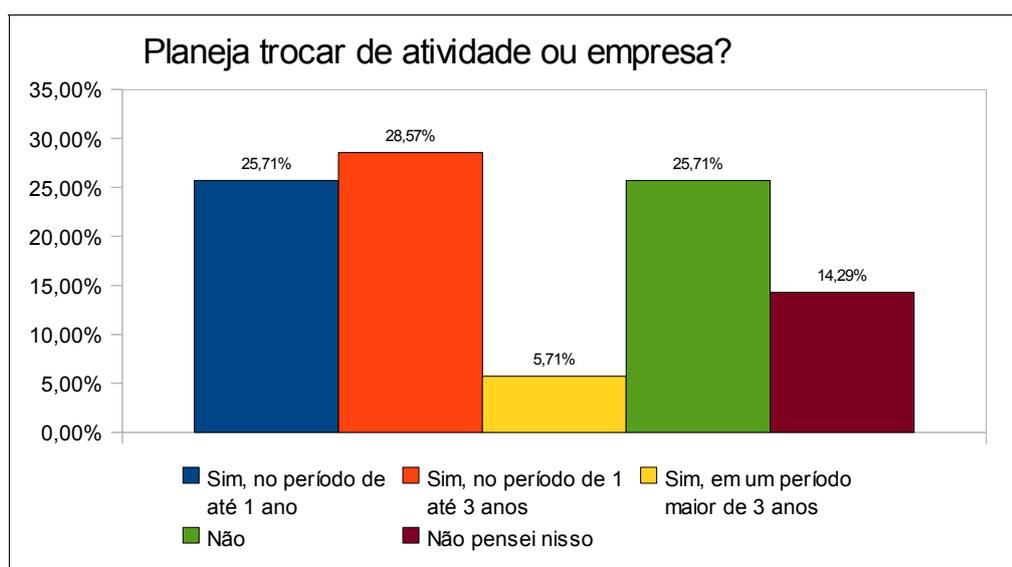
tempo que o formando desempenha sua atividade profissional, sendo os resultados dessa questão apresentadas no Gráfico 1. Somado a isso, destaca-se também que 80% dos formandos já trocaram de atividade profissional ou empresa na sua carreira, sendo que para 64,29% essa troca não foi planejada. Já a vontade de trocar de atividade profissional ou empresa num futuro é ilustrada no Gráfico 2.

GRÁFICO 1 – Tempo de desempenho da atividade profissional



Fonte: Elaborado pelo autor.

GRÁFICO 2 – Pretensão de troca de atividade profissional ou empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.1.3 Carreira e planejamento

Neste bloco de questões o objetivo foi identificar o que os formandos entendem sobre carreira e planejamento de carreira, bem como se eles acreditam ser importante planejar suas carreiras, de quem é a responsabilidade do planejamento de carreira, se o formando busca e onde busca informações sobre carreira e planejamento e por fim, se essas informações são suficientes para elaborar um planejamento para sua carreira.

Quando questionados sobre o significado de carreira, dez formandos associaram carreira a caminho, trilha ou escada, conforme depoimentos que seguem: “São degraus em que passamos na nossa atividade profissional.”; “Carreira são os passos dados em sua vida profissional”; “Existe um momento na vida em que precisamos fazer uma opção. Devemos decidir qual o caminho a seguir, levando em conta nossas aptidões e nossos desejos. É hora de decidir que carreira vamos seguir. Portanto carreira significa caminho, trilha e seja qual for a trilha que você escolheu ou vai escolher”.

De encontro à última definição acima, outro grupo de formandos associam carreira a uma escolha ou decisão, conforme fica claro nos seus conceitos. “Algo que a gente escolhe pra ser no futuro, profissionalmente.”; “Escolher ou lutar por aquilo que você deseja ser o futuro.”; “Carreira são todas as decisões que uma pessoa toma para sua vida, sendo que essas decisões resultam em atitudes e atos, que por consequência irão gerar as experiências de cada um. A carreira engloba desde a vida profissional, ou seja, assuntos que dizem respeito à remuneração, local e o tipo de trabalho, cursos que a pessoa irá fazer e etc., até a parte pessoal. Como somos uma só pessoa, o lado profissional e o pessoal devem conviver em perfeito equilíbrio. Por fim, cabe destacar que a carreira não precisa necessariamente estar atrelada a uma empresa (como empreendedor ou como funcionário), uma vez que pode-se desenvolver uma carreira por meio do trabalho voluntário em entidades do terceiro setor por exemplo.”. A partir da definição de trajetória profissional e de escolha, um grupo vinculou a carreira profissional com a pessoal, enquanto outro vinculou a sua definição de carreira a um emprego em uma organização. Por fim, alguns alunos relacionaram a carreira às realizações pessoais e também ser bem sucedido, enquanto dois alunos relacionaram o seu conceito de carreira a planejamento, que foi a próxima indagação feita aos formandos no questionário.

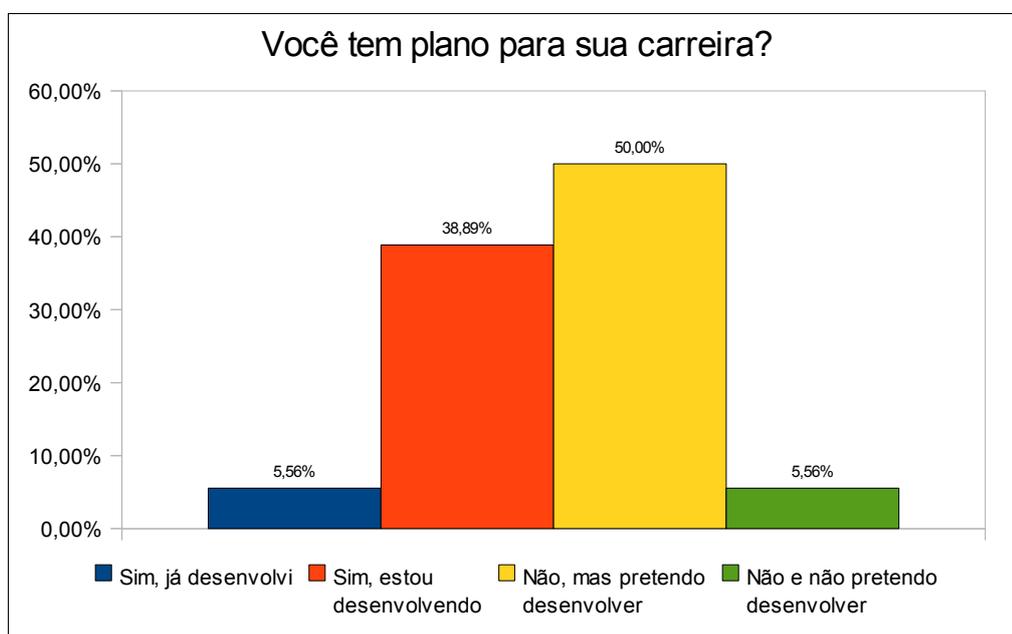
Já as definições de planejamento de carreira podem ser agrupadas em quatro grupos distintos: relacionados às empresas, saber onde quer chegar, estabelecer objetivos e metas, e por fim uma união dos dois últimos grupos acrescentando a importância do autoconhecimento e de conhecer o mercado. Em relação ao primeiro grupo, o planejamento de carreira é compreendido como o plano de carreira ofertado por algumas empresas. Já para o segundo grupo, que define planejamento de carreira como: “Saber o que quero a curto e longo prazo.”; “Ter definido exatamente o que quer, onde pretende chegar.”. Ampliando o conceito do segundo grupo, o terceiro grupo acrescenta a importância de se estabelecer objetivos e traçar metas no processo de planejamento de carreira. Por fim, o último grupo mescla ideias dos dois últimos grupos anteriores acrescentando a importância do autoconhecimento e de conhecer o mercado e/ou empresa a fim de minimizar os riscos.

Neste mesmo bloco, os formandos foram questionados também se consideravam importante planejar as suas carreiras, sendo que 97,22% afirmam ser importante, ao passo que para 50% dos formandos a responsabilidade por esse processo é da empresa e do profissional, enquanto que para 44,44% é apenas do profissional. Para realizar um planejamento de carreira é necessário buscar informações, de encontro a isso, 69,44% buscaram informações, sendo que a principal fonte é a internet, colegas de trabalho, revistas/jornais e palestras/cursos, porém, para 48% essas informações não são suficientes para a elaboração de um plano de carreira.

#### 4.1.4 Planejamento de carreira

Nesse bloco de questões procurou-se identificar se o formando possui um plano de carreira, se estabelece objetivos e metas para sua carreira, se faz uso de alguma ferramenta e se faz a revisão do planejamento. Em relação ao desenvolvimento de um plano de carreira o Gráfico 3 apresenta os percentuais dos que possuem e dos que não possuem, sendo que apenas dez formandos afirmaram utilizar alguma ferramenta de apoio, porém nem todos especificaram qual ferramenta utilizam. Entre os que especificaram, destaca-se a planilha de Excel com plano de ação 5W2H e outras funcionalidades desenvolvida por ele mesmo; indicador de promoção (cargo x salário) pelo tempo de trabalho; plano de metas; e planejamento próprio.

GRÁFICO 3 – Você possui um plano para sua carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o intuito de aprofundar a questão do desenvolvimento do planejamento de carreira, questionou-se os formandos se eles estabelecem objetivos e metas para chegar à carreira dos sonhos e a periodicidade com que revisam esses objetivos e metas. Do total, 80,56% estabelecem objetivos, sendo que desses, 96,55% também estabelecem metas para os objetivos, sendo a revisão feita semestralmente (32,14%), anualmente (28,57%), trimestralmente (14,29%) ou não é feita (25%).

#### 4.1.5 Tópicos especiais em planejamento de carreira

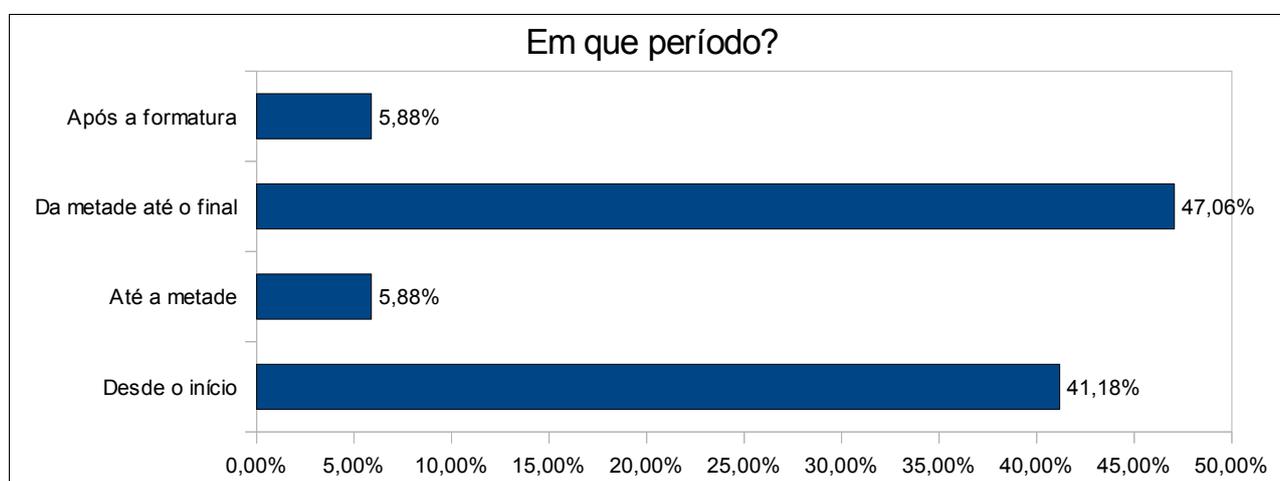
O objetivo desse bloco foi levantar informações referentes a itens especiais relacionados ao planejamento de carreira a saber: currículo, plano de previdência privada e rede de contatos (*networking*). Em relação ao currículo buscou-se verificar se o formando o tem elaborado, que é o caso de 69,44%, ao passo que a atualização desse documento é feita principalmente no momento de candidatar-se a alguma vaga. Em relação ao plano de previdência privada, identificou-se que 52,94% já possuem e 35,29% não possuem mas pretendem ter. Por fim, em relação à rede de contatos, apenas 25,71% já possuem essa ferramenta estruturada, porém 60% não possuem mas pretendem ter e contar com essa ferramenta na gestão de suas carreiras.

#### 4.1.6 Programa de planejamento de carreira na Univates

Por fim, no último tópico do questionário, a intenção era avaliar se os alunos achavam que poderiam se beneficiar de um programa de planejamento de carreira oferecido pela Univates, em que período do curso, como esse trabalho poderia ser desenvolvido e se o formando estaria disposto a pagar por esse serviço.

O benefício por parte dos alunos fica claro, à medida que 91,43% afirmaram que poderiam se beneficiar de um serviço oferecido pela Univates, sendo que os melhores períodos para desenvolver o trabalho na opinião dos formandos, foram: da metade até o final do curso (47,06%) e desde o início (41,18%). Em relação a como desenvolver esse trabalho, o resultado é apresentado no Gráfico 4. Por fim cabe salientar a disposição dos alunos em pagar por esse serviço, ao passo que 74,29% estariam dispostos a custear essa orientação.

GRÁFICO 4 – Em que período?



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2 Análise dos resultados

A definição de carreira tendo como base o referencial teórico e as definições apresentadas pelos formandos deve ser o ponto de partida para análise dos dados. De forma geral, os conceitos apresentados pelos formandos para carreira vão ao encontro do conceito defendido pelos autores Farias, Macedo e London e Stumph, que, de forma genérica definem carreira como trajetória profissional. Entretanto, ainda existem pessoas que relacionam carreira obrigatoriamente ao vínculo com uma empresa, sendo que neste caso desconsideram a possibilidade do empreendedorismo e até mesmo do trabalho autônomo. Por fim, destaca-se também a ideia de que carreira deve estar relacionada a fazer o que se gosta e ter o trabalho reconhecido.

Já ao analisarmos a idade dos respondentes relacionando com as diferentes gerações que convivem no mercado de trabalho, pode-se afirmar que a grande maioria dos respondentes pertence à geração Y, o que, somado à tendência de o profissional trocar de função, setor ou mesmo de empresa durante sua carreira, pode justificar o índice de 80% que já trocou de atividade ou empresa durante sua vida profissional. Ainda no que diz respeito à faixa etária, e tendo presente as classificações dos ciclos de carreira propostos Moggi e Burkhard, Chiavenato e Levinson, todos os respondentes, independente do modelo ou da fase em que se encontram já deveriam estar inseridos no mercado de trabalho. Esse fato se confirmou na pesquisa, uma vez que somente um aluno apenas

estuda, e o restante concilia os estudos com uma atividade profissional. Destes, aproximadamente 75% são funcionários, sendo a maioria da iniciativa privada. Entretanto, cabe salientar que as trocas de atividade profissional ou de empresa durante a carreira têm se tornado cada vez mais comuns. Isso se confirma na quantidade de respondentes que já havia trocado de atividade profissional ou empresa durante suas carreiras. Porém, cabe ressaltar que mais de 60% dos respondentes que já haviam realizado alguma troca apenas aproveitaram uma oportunidade, ou seja, não planejaram essa troca. Também relacionado à troca de atividade profissional ou de empresa, aproximadamente 55% dos respondentes pretendem realizar uma troca no período de até três anos. Por ser uma decisão relacionada à carreira, e por isso, conforme Xavier (2006), envolver o aspecto financeiro, profissional, operacional, social e emocional, a troca de atividade profissional ou empresa deve fazer parte de um planejamento de carreira. Ao encontro disso, 97,22% dos respondentes afirmaram ser importante planejar a carreira. Entretanto, 55% dos respondentes não possuem um planejamento para sua carreira elaborado.

Entre os que possuem um planejamento (5,56%) e os que estão elaborando um (38,89%) o maior problema é a falta de utilização de uma ferramenta que permita à pessoa fazer uma autoavaliação em busca do autoconhecimento para, posteriormente, estabelecer objetivos e metas e desenvolver planos de ações e estabelecer itens de controle para avaliar seu progresso. Fazer ou não um planejamento de carreira passa também pela definição do significado. Nesse quesito muitos dos respondentes ainda têm uma visão limitada do real significado de planejamento de carreira, uma vez que o associaram ao plano de carreira oferecido por algumas empresas, e principalmente, saber onde se quer chegar e estabelecer objetivos e metas para a carreira. Porém, White (2008) diz que se trata de um processo de reflexão pessoal, sendo que o autoconhecimento e o conhecimento do mercado em que se quer atuar são fundamentais.

Além disso, em relação à responsabilidade pelo planejamento da carreira, metade acredita ser da empresa e da pessoa a responsabilidade, o que vai ao encontro de que defende Dutra (2007). Já 44,44% acreditam ser apenas da própria pessoa a responsabilidade pela carreira, ideia essa defendida Moggi e Burkhard (2003), sendo que nesse caso a empresa apenas disponibiliza condições para o desenvolvimento do profissional.

O planejamento de carreira propriamente dito, deve contemplar diferentes pontos, entre eles a busca por qualificação, desenvolvimento de uma atividade profissional, o crescimento dentro dessa atividade e um plano para a aposentadoria. Em relação à qualificação, percebe-se que essa já é uma preocupação constante dos formandos, pois, relacionado à intenção de continuar os estudos com um curso de pós-graduação, 69,44% pretendem fazê-lo, enquanto que em relação a cursar outro curso de graduação 36,11% pretendem fazer e 38,89% não pensaram sobre isso.

Já em relação ao desenvolvimento de uma atividade profissional, dois pontos são importantes, a existência de um currículo e o *networking*. Em relação ao currículo, a grande maioria, ou seja, 69,44% dos respondentes possuem o documento elaborado, entretanto, desses, 40% não o atualiza ou atualiza o currículo apenas quando se candidata para uma vaga. Xavier (2006) destaca que se deve manter o currículo sempre atualizado para eventual necessidade. Por outro lado, no que diz respeito ao *networking*, apenas 25,71% dos respondentes fazem uso dessa ferramenta, enquanto 60% pretendem estruturar sua rede de contatos, mostrando a importância de se conhecer pessoas e ao mesmo tempo ser conhecido e lembrado por elas.

Após decidida a atividade profissional e se for o caso conseguido vínculo com alguma empresa, o foco deve ser no crescimento e na promoção, tanto horizontal quanto vertical dentro da organização. Nesse sentido, e tendo em vista que 81,48% dos respondentes que são funcionários na iniciativa privada, funcionários públicos ou estagiários já foram promovidos e que apenas 44,44% já desenvolveram ou estão desenvolvendo um plano para sua carreira, não é possível afirmar que o

planejamento de carreira teve algum reflexo sobre a promoção. Muito provavelmente ela foi reflexo do tempo em que o formando está na mesma empresa. Somado a isso, outra questão que deve ser contemplada é a da aposentadoria, tendo em vista a situação precária da Previdência Social do Governo. Nesse sentido, percebe-se que os formandos estão cientes dessa realidade, pois, 52,94% já possuem um plano de previdência privada e outros 35,29% não possuem ainda, porém pretende tê-lo.

Por fim, planejar a carreira é algo que necessita de tempo e de informações a fim de promover uma reflexão. Em relação às informações, 69,44% dos formandos buscam dados sobre carreira e planejamento de carreira, sendo que a principal fonte apontada é a internet. Já referente à qualidade das informações encontradas e a sua relevância em servir de base para elaboração de um planejamento para a carreira, 48% dizem que essas informações não são suficientes para elaborá-lo. Nesta questão cabe destacar que, todos os modelos de planejamento de carreira apresentados neste trabalho foram encontrados em livros e não na internet. Entretanto, em relação a livros, apenas cinco respondentes afirmaram usar essa fonte para buscar informações sobre carreira e planejamento de carreira. O provável motivo disso é a facilidade de busca de informações na internet somada à escassez de livros sobre o tema não só na biblioteca da Univates, como também no mercado em geral. A partir disso será encaminhada uma relação de livros de autores utilizados para construção do referencial teórico e que não possuem exemplar disponível na biblioteca da Univates.

Além disso, sugere-se que a Univates crie um Núcleo de Carreiras, que será um setor responsável por dar suporte aos estudantes no desenvolvimento e acompanhamento de um planejamento para suas carreiras. Essa sugestão tem como base o fato de que 91,43% dos respondentes afirmaram que poderiam se beneficiar de um serviço desse tipo e desses, 74,29% estariam dispostos a pagar por esse serviço.

## 5 CONCLUSÃO

A evolução pela qual o mercado de trabalho passou nas últimas décadas contribuiu para a mudança na forma de ver a carreira. Antes era comum a carreira se desenvolver em apenas uma organização, sendo que nesses casos a empresa assumia a função de planejar e gerenciar a carreira de seus funcionários a fim de atender às suas próprias necessidades, uma vez que muito provavelmente o funcionário permaneceria na organização até se aposentar. Atualmente a realidade é outra. Tornou-se cada vez mais comum, principalmente em função da entrada da geração Y no mercado de trabalho, trabalhar em várias empresas durante a carreira, bem como de acordo com a realidade tornar-se empreendedor ou trabalhar de forma autônoma.

Nesse novo contexto, tornou-se imprescindível planejar e gerenciar a carreira, de modo que o profissional, por meio do autoconhecimento, identifique seus pontos fortes e fracos e em cima disso estabeleça ações para maximizar os pontos fortes e minimizar as fraquezas a fim de estar preparado para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho.

Ao encontro disso, e respondendo aos objetivos a que este trabalho se propôs, destaca-se que praticamente todos os respondentes afirmaram que é importante planejar e gerenciar a carreira, contudo, mais da metade não possui um planejamento para sua carreira. Somado a isso, parte dos formandos até estabelece objetivos e metas para suas carreiras, porém o planejamento é algo mais amplo, com destaque principalmente ao autoconhecimento. Além disso, dos que desenvolveram ou desenvolvem um planejamento para suas carreiras, a maioria não utiliza ferramentas que permitam o registro e acompanhamento desse processo. Com base nesses fatores, percebeu-se uma visão um tanto limitada do processo de planejamento de carreira.

Para melhorar essa realidade e ao mesmo tempo ter um diferencial quando comparado a outras Instituições de Ensino Superior, cabe ao Centro Universitário UNIVATES fazer uso das

informações levantadas por este trabalho, bem como ampliar informações sobre o assunto por meio de outras pesquisas, a fim de conseguir subsídios para criar ou apoiar uma iniciativa que venha a oferecer orientação e suporte aos alunos na elaboração e acompanhamento de suas carreiras. Tendo esse diferencial, provavelmente a escolha pela Univates não se dará apenas por alunos que residam próximo da IES, mas sim por estudantes de outras regiões que buscam um diferencial além do ensino.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa. NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AVEDIANI, Renata. Novo jeito de encarar a carreira. **Você S/A**, São Paulo, n. 140, p. 24-35, fev. 2010.

BOGADO, Graziela Silva. **Planejamento de carreira para universitários: estudo de caso dos alunos formandos em comércio exterior turma B/2007 da Univates**. 2007. 79 f. Monografia (graduação) – Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior, Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2007.

CABRERA, Luiz Carlos. Futuro do Presente. **Você S/A**, São Paulo, n. 114, p. 144, dez. 2007.

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

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES. **Banco de Dados Institucional**. Lajeado, 2011.

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

\_\_\_\_\_. **Escolha seu futuro: como definir e construir o seu caminho profissional**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DIAS, Maria Sara de Lima; SOARES, Dulce Helena Penna. **Planejamento de carreira: uma orientação para estudantes universitários**. São Paulo: Vetor, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIAS, Edvaldo de. **Planejamento e gestão da carreira profissional: ferramentas e ações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

FONSECA, Marina dos Santos Vieira. Planejamento de Carreira do empreendedor: uma realidade local. In: ENCONTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 11., 2009, Pelotas. **Resumos...** Pelotas, 2009. Disponível em: <[http://www.ufpel.edu.br/cic/2009/cd/pdf/SA/SA\\_00287.pdf](http://www.ufpel.edu.br/cic/2009/cd/pdf/SA/SA_00287.pdf)>. Acesso em: 4 set. 2010.

FRANCO, Simon. **O profissionalista**. São Paulo: Futura, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIARDINO, Andrea. Tática para o 2º tempo. **Você S/A**, São Paulo, n. 142, p. 70-72, abr. 2010.

LOTURCO, Roseli. Aprenda a escolher o plano certo. **Você S/A**, São Paulo, n. 137, p. 12-13, nov. 2009. Especial Você S/A Previdência.

MACEDO, Roberto Brás Matos. **Seu diploma, sua prancha:** como escolher a profissão e surfar no mercado de trabalho. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, João Marcos Britos. MARTINS, Lídia de Souza. **1000 perguntas sobre seguros, previdência privada e capitalização.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

MASCARENHAS, Claudia Rafaela. **O planejamento de carreiras sob a ótica dos estudantes de administração.** 2008. 63 f. Monografia (Graduação) – Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Itabira, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira, Itabira/MG, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/o-planejamento-de-carreira-sob-a-otica-dos-estudantes-de-administracao/1783/>>. Acesso em: 6 ago. 2010.

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

MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. **Assuma a direção de sua carreira:** os ciclos que definem o seu futuro profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PASSOS, Alfredo; NAJJAR, Eduardo Rienzo. **Carreira e marketing pessoal:** da teoria à prática. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

RAMIRO, Denise. Os dois lados da moeda. **Você S/A**, São Paulo, n. 114, p. 42-43, mar. 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Identidade profissional:** como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SOARES, Dulce Helena Penna. **A escolha profissional:** do jovem ao adulto. São Paulo: Summus, 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: 2009.

WHITE, Aggie. **Planejamento de carreira e networking.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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