

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**PRISCILA DE SOUZA**

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA:**

Um estudo com os alunos do Oitavo semestre do Curso de Administração da UPF

**PASSO FUNDO**

**2015**

PRISCILA DE SOUZA

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA:**

Um estudo com os alunos do Oitavo semestre do Curso de Administração da UPF

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Ma. Carmem Sayão Lobato

PASSO FUNDO

2015

PRISCILA DE SOUZA

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA:**

Um estudo com os alunos do Oitavo semestre do Curso de Administração da UPF

Estágio Supervisionado aprovado em 05 de dezembro de 2015, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof<sup>a</sup>. Ma. Carmem Sayão Lobato  
UPF – Orientadora

Prof. Ana Paula Patussi  
UPF

Prof. Dr<sup>a</sup>. Anelise Rebelato Mossato  
UPF

PASSO FUNDO

2015

Este trabalho é dedicado a melhor professora da  
minha vida, minha mãe.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus pelas oportunidades, proteção e sabedoria nestes anos de faculdade.

A minha mãe Neiva, pelo apoio em minhas escolhas e incentivo na minha formação acadêmica. Por sempre me guiar com todo o amor e carinho e pela compreensão nos dias de estudo.

A minha irmã Patrícia pela preocupação e por estar sempre torcendo por mim.

Ao meu namorado Diego pela paciência e por estar sempre ao meu lado quando precisei.

Agradeço a professora Carmem, pela compreensão, dedicação, paciência e sempre disposta em ajudar e orientar este tempo.

Ressalto minha gratidão aos amigos e colegas de graduação e de trabalho.

Agradeço à Universidade de Passo Fundo, em especial a Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis pelo amparo para o desenvolvimento desta pesquisa, juntamente com a equipe que trabalha na Secretaria.

Registro minha gratidão a todos os professores da graduação do curso de Administração que ampliaram meu horizonte de oportunidades e enriqueceram a minha formação.

Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.

AYRTON SENNA

## RESUMO

SOUZA, Priscila. **Planejamento de Carreira:** um estudo com os alunos do Oitavo semestre do Curso de Administração da UPF. Passo Fundo. 2015. 59 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, UPF, 2015.

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos alunos do oitavo semestre do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, em relação ao planejamento de carreira, identificando o que eles estão fazendo em relação a isso. Também, buscou identificar os principais conceitos sobre planejamento de carreira e sua importância para a vida profissional, verificar com os alunos suas percepções sobre planejamento de carreira, identificar o que os alunos estão fazendo em relação à sua futura carreira profissional e sugerir estratégias para um planejamento individual de carreira. Foi uma pesquisa de cunho descritiva, quantitativa, no qual a coleta de dados valeu-se de um questionário, elaborado a partir da revisão bibliográfica. Este foi aplicado para uma amostra de 131 alunos, formada pelos alunos do oitavo semestre do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, em todos os Campi (Passo Fundo - manhã e noite, Lagoa Vermelha, Sarandi, Soledade, Carazinho e Casca). Dentre as sugestões, apresentam-se: os alunos devem dedicar um tempo para pensarem na carreira profissional; procurarem uma área em que se identificam para atuar; traçarem metas por escrito referente à carreira profissional e também, estabelecer prazos para cumprir essas metas; avaliar, com mais frequência, seus pontos fortes e fracos; participar de cursos e palestras, fazer leituras, estudar outras línguas, além de continuarem os estudos após a conclusão do curso. E, por fim, propor-se ao Curso de Administração, uma disciplina de 2 créditos, que pudesse auxiliar os alunos em seu planejamento de carreira servindo, também, como um diferencial para o curso.

Palavras-chave: Curso de Administração. Carreira. Planejamento de carreira. Estudantes. Administração.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	36
Gráfico 2 - Gênero.....	36
Gráfico 3 - Estado civil.....	37
Gráfico 4 - Trabalha no que gosta no momento .....	38
Gráfico 5 - Escolha da carreira com a qual se identifica .....	40
Gráfico 6 - Contribuição do curso .....	41
Gráfico 7 - Almeja após o curso.....	42
Gráfico 8 - Plano de alto desenvolvimento .....	43
Gráfico 9 Programa de estágio ou <i>trainee</i> .....	44
Gráfico 10 - Avaliação dos pontos fortes e fracos.....	44
Gráfico 11 - Situação atual x novo desafio.....	46
Gráfico 12 - Continuação dos estudos após a graduação .....	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1	CONCEITOS DE CARREIRA .....	14
2.2	GESTÃO DE CARREIRA.....	17
2.3	PLANEJAMENTO DE CARREIRA .....	19
<b>2.3.1</b>	<b>A importância do planejamento de carreira.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2</b>	<b>A elaboração do plano de carreira.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Momentos do plano de carreira .....</b>	<b>25</b>
2.4	A ESCOLHA DA CARREIRA.....	26
2.5	CARREIRA E CURSO DE ADMINISTRAÇÃO .....	28
<b>2.5.1</b>	<b>Ingresso no mercado de trabalho.....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>31</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	32
3.3	INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	33
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	33
3.5	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	34
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO CURSO ESTUDADO .....	35
4.2	ANÁLISES DOS DADOS .....	36
<b>4.2.1</b>	<b>Resultados nos Campus .....</b>	<b>36</b>
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	49
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A- Questionário.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O termo carreira é bastante utilizado e de difícil definição, uma vez que pode ser usado para se referir à modalidade ocupacional, que é o caminho a ser trilhado por uma pessoa, ou seja; caminho de negócio, ou para se referir à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como profissão. Tanto em uma, quanto na outra definição, o termo é utilizado para definir o caminho estruturado e organizado no tempo e espaço, que pode ser seguido por alguém, em sua trajetória de vida pessoal e profissional.

Segundo Dutra (2002), o melhor conceito de carreira é o de London e Stumpf (1982), que definem carreira como as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados, durante a vida de uma pessoa. Envolve uma série de estágios e transições, que refletem tanto a perspectiva do indivíduo, quanto a perspectiva da organização, em um contexto de políticas, procedimentos e decisões ligadas aos espaços, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. O planejamento ou administração de carreiras tornou-se mais efetivo após a Segunda Guerra Mundial, com o crescimento da complexidade organizacional das empresas.

Para Dutra (2002), foi somente na década de 80 que aconteceu uma consolidação da prática de Administração de Carreiras nas empresas. E isso se deve ao fato das complexas organizações modernas terem enfrentado um momento marcado pela quebra de paradigmas, causado pelas mudanças aceleradas na tecnologia, na gestão e nos valores sociais. Isto gerou um ambiente dinâmico, inconstante, com redução do tempo de vida dos produtos, maior nível de exigência e globalização dos mercados, crescimento da produção personalizada, entre outras, que vem alterando a sistemática da concorrência.

A economia globalizada induziu grande parte dos dirigentes brasileiros a realinhar suas práticas de gestão, para adequá-las ao atual contexto, complexo e competitivo. Se a área de recursos humanos era centralizadora e assumia todos os processos ligados aos empregados,

passou a inovar na gestão de pessoas, integrada e focada no negócio, substituindo o sistema autoritário pelo participativo, com as decisões sendo tomadas no ‘chão da fábrica’, com base nas competências das equipes, refletindo um novo pensar e agir da área (GRAMIGNA, 2004).

Algumas pessoas apresentam uma natural resistência quanto ao planejamento de suas carreiras, seja pela falta de estímulos, ou pelo fato de encararem sua vida profissional como algo pronto. Há uma tendência das pessoas a guiarem suas carreiras mais por apelos externos como remuneração, status e prestígio, do que por preferências pessoais.

Nesse sentido, a carreira já foi pautada nas habilidades pessoais de colocar as capacidades no trabalho, bem como pela capacidade de se engajar em projetos que demandam profissionais capacitados e inovadores, tecnicamente. Atualmente, porém, a abordagem proposta está centrada na capacidade de gerar e aplicar conhecimento, tanto no plano individual do profissional, quanto no das organizações (TOLFO, 2002).

No atual contexto, é importante que os profissionais que estão ingressando no mercado de trabalho façam um planejamento de carreira, através da identificação das oportunidades, do autoconhecimento, e do alinhamento dos objetivos da carreira com os objetivos de vida. A maioria das pessoas encara a reflexão sobre a carreira apenas como a identificação de oportunidades e seu aproveitamento. É necessário que antes de subordinar a carreira à realidade do ambiente, a pessoa olhe para si, observe-se, procurando identificar o que gosta, o que satisfaz e estimula.

A escolha de uma carreira influencia a pessoa no seu trabalho, no relacionamento com os outros, ou até mesmo na expectativa de crescimento; assim, as decisões dos indivíduos em relação a sua vida profissional devem ser ações executadas com uma visão para o futuro.

Portanto, a concepção de bom empregado deixa de ser garantia de estabilidade profissional, demandando que os indivíduos se responsabilizem por sua evolução e desenvolvimento profissional (VELOSO, 2012).

Contudo, o planejamento é essencial para que a carreira possa acontecer. Assim, através de uma pesquisa com os estudantes do oitavo semestre do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, em todos os Campi, pretendeu-se identificar o que eles estão fazendo em termos de planejamento de carreira.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O fim de um curso superior representa uma preocupação com o futuro em relação à carreira; é um momento carregado de angústias, dúvidas e incertezas quanto ao futuro e às oportunidades do mercado de trabalho.

Antigamente, era comum as pessoas terminarem os estudos, conseguirem um emprego e permanecerem nele a vida toda, caracterizando a carreira como algo estável e sempre numa escada ascendente de crescimento. Mas, atualmente, isso tem mudado, pois hoje em dia está cada vez mais difícil a permanência durante muito tempo em uma mesma empresa; as exigências do mercado de trabalho estão cada vez maiores; a demanda por educação continuada faz com que as pessoas se tornem eternos aprendizes, necessitando de constante atualização. Por isso, é importante se preparar para o futuro tornando-se empregáveis, pois às vezes, os profissionais lembram do melhoramento de seu currículo somente ao serem demitidos ou estarem insatisfeitos com o cargo ou a empresa onde trabalham e começam a pensar na possibilidade de mudança de emprego.

O estudo da temática “Planejamento de carreira” para os alunos do oitavo semestre do Curso de Administração é pertinente no atual contexto do mercado competitivo e globalizado, onde a concorrência é cada vez maior, tornando difícil a inserção no mercado de trabalho e, mais do que isso, a manutenção no emprego. Por isso, com essa pesquisa pretende-se contribuir com o desenvolvimento pessoal dos alunos, através da reflexão sobre a necessidade de se fazer um planejamento de carreira.

Dessa forma, realizar o estudo teórico e a pesquisa de campo com esses alunos pode oferecer a eles estratégias para o seu desempenho profissional, pois a pesquisa poderá demonstrar se existe ou não uma falta de conhecimento pelos alunos em relação ao planejamento de carreira, pois sabe-se que esse conhecimento é muito importante para os profissionais que estão entrando no mercado de trabalho, os que já estão trabalhando e, também, para os que almejam uma recolocação profissional após sua colação de grau. Esse estudo também é importante para a comunidade científica, uma vez que toda pesquisa agrega mais conhecimento sobre a área em questão.

Assim, a seguinte pergunta acompanhou esta pesquisa: **Quais as ações empreendidas pelos alunos do 8º nível do Curso de Administração da UPF, em relação ao planejamento de suas carreiras?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos alunos do oitavo semestre do Curso de Administração em relação ao planejamento de carreira, identificando o que eles estão fazendo em relação a isso.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os principais conceitos sobre planejamento de carreira e sua importância para a vida profissional.
- Verificar com os alunos suas percepções sobre planejamento de carreira.
- Identificar o que os alunos estão fazendo em relação à sua futura carreira profissional.
- Sugerir estratégias para um planejamento individual de carreira.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma conceituação de carreira e gestão de carreira, seguido de um enfoque em planejamento de carreira, ressaltando a importância destes, a elaboração e os momentos do plano de carreira. Após contextualiza-se a escolha da carreira e a relação entre a carreira e o curso de Administração.

### 2.1 CONCEITOS DE CARREIRA

No que tange ao contexto da carreira, faz-se imprescindível iniciar esta fundamentação teórica pela origem da expressão, segundo Martins (2001) para quem etimologicamente a palavra carreira se origina do latim medieval *via carraria*, que significa estrada rústica para carros. Mas o conceito de carreira, tal qual o se conhece hoje, como a trajetória de vida profissional é recente, tendo aparecido no século XIX. A palavra quer dizer ‘um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão.

Wood e Picarelli (2004) ressaltam ainda que a carreira é a trajetória profissional percorrida por uma pessoa podendo ser realizada em uma empresa, em várias ou realizando projetos pessoais.

Outro conceito de carreira é apresentado por Carvalho (2004, p.25) e diz que carreira é “o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com o trabalho atual e futuro, com vistas a maximizar as habilidades e comportamentos e atingir os objetivos de vida.”

Os autores Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) apresentam o conceito de carreira dividido em duas fases distintas: a fase do conceito tradicional e a do conceito moderno, o qual iniciou em 1970. Na abordagem tradicional, carreira é marcada por relativa

estabilidade e progressão linear vertical (BALASSIANO et al, 2004). Nesta abordagem, as organizações devem assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados. Em contrapartida, a abordagem moderna se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, em que o indivíduo se torna responsável por sua própria carreira.

Conforme Martins (2001, *apud* Andrade, 2009), a abordagem tradicional é apresentada por três aspectos: avanço progressivo; profissão escolhida e estabilidade ocupacional. O primeiro é relacionado à expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de satisfação por crescente status e ganhos financeiros. O segundo é a associação da carreira à profissão escolhida, onde um médico ou um militar teriam uma carreira propriamente dita, enquanto que para um funcionário de escritório ou um operário de indústria, o conceito de carreira não seria válido. O terceiro refere-se à estabilidade ocupacional, na qual o indivíduo exerceria as mesmas, ou similares atividades até a aposentadoria.

Dutra (2002) apresenta o termo de carreira de Van Maanen (1977) como o caminho profissional trilhado pelo indivíduo, ou carreira como estabilidade ocupacional, apresentando ao indivíduo um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço. Entretanto, a definição acima não apresenta interferências externas ao indivíduo como a empresa e a sociedade. Uma forma mais realista seria entender carreira como uma série de estágios e transições, decorrente de seu arbítrio e do ambiente que ele está inserido (DUTRA, 2002).

Reforçando o conceito de que carreira não depende exclusivamente do indivíduo, Dutra (2002) afirma que a carreira envolve aspirações individuais, expectativas e imposições do meio externo. São avaliações individuais conciliadas às políticas, direcionamentos e estratégia da organização.

Com compreensão similar do conceito de carreira interdependente entre organização e indivíduo, Dutra e Veloso (2010, p. 4) apresentam a definição adotada por Arthur, Hall e Lawrence (1989), em que “a carreira envolve a sequência de experiências profissionais e o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade.”

Assim como os indivíduos são responsáveis pela gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira, a organização é responsável por oferecer suporte ao desenvolvimento do indivíduo para sustentar o seu próprio desenvolvimento.

Hall (1996, *apud* Balassiano et al, 2004) traz reflexões sobre o conceito de carreira proteana, em que a carreira é gerenciada pelo indivíduo e não pela organização. Hall (1995, *apud* Cantarelli, 2012, p. 36) apresenta um fator antes não explorado: “a importância do

gerenciamento e planejamento próprio de carreira e o bem estar psicológico do indivíduo.” Para o autor, o bem estar psicológico ou sucesso psicológico é um sentimento de orgulho e realização pessoal por atingir os seus objetivos de vida, felicidade familiar, paz interior, em contraposição à percepção de sucesso no modelo tradicional, que busca a escalada dos níveis hierárquicos em uma organização.

Para Balassiano et al (2004), a carreira proteana é formada por uma sucessão de mini estágios, ou pequenos ciclos, de exploração-tentativa domínio-saída, à medida que o trabalhador entra e sai de áreas, organizações ou funções. Essa forma de carreira envolve, ainda, o crescimento horizontal para expansão das competências e estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e com outras pessoas. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade.

Assim como o conceito de carreira proteana, a carreira sem fronteiras é caracterizada por Van Buren III como contrapondo a teoria tradicional, a qual é focada em experiências em uma única organização ao longo do tempo (ARTHUR et al, 1999). Arthur e Rousseau (1996, *apud* Dutra e Veloso, 2010, p. 56) apresentam diferentes características da carreira sem fronteiras:

1. A mobilidade de carreira ocorre através de fronteiras de distintos empregadores;
2. A carreira possibilita a comercialização do trabalho de forma autônoma, ou seja, possibilitando ao indivíduo uma carreira paralela e autônoma à organização a qual atua;
3. A carreira sustentada por networks externos;
4. Tradicionais fronteiras organizacionais de carreira são quebradas, através do estímulo da própria organização para ampliar redes de relacionamento externas;
5. Rejeição de oportunidades de crescimento por razões pessoais ou familiares;
6. Interpretação do ator de carreira, sem levar em consideração obstáculos estruturais.

Por ser uma teoria ainda recente, Inkson et al (2010) reforçam a necessidade de consolidar o conceito de carreiras sem fronteira, uma vez que se tem usado diferentes critérios para sua definição, incluindo emprego temporário, controle do próprio funcionário sobre as condições de trabalho, mudança de identidade, autodirecionamento, inquietação por mudança e deficiências no trabalho e na trajetória de carreira dentro das organizações.

Estes autores ainda apresentam em seu estudo a sugestão de Arthur (2008) em ampliar a discussão de carreiras sem fronteiras para carreiras contemporâneas sensíveis à mudança de fronteiras nos acordos que tangem o âmbito do trabalho, organizacional, nacional e global. Neste contexto, Veloso (2012) enfatiza que cada vez menos os indivíduos serão amparados pelas fronteiras organizacionais, cabendo a eles o planejamento de suas próprias carreiras.

Analisando as teorias modernas apresentadas, a grande mudança da relação de trabalho, do conceito de carreira e de papéis e responsabilidades tanto no âmbito organizacional quanto individual é evidenciada. Desta forma, são apresentadas hipóteses de existência de diferentes expectativas quanto ao conceito de carreira por parte da organização e do funcionário, e da falta de preparação de supervisores para tratar deste tema com seus subordinados.

## 2.2 GESTÃO DE CARREIRA

As empresas, em geral, enfrentam as mudanças no cenário socioeconômico, pois desde a abertura do mercado brasileiro, principalmente com o “Custo Brasil”, que é a soma de todas as ineficiências e incompetências, a exemplo da educação, estradas mal conservadas, alta carga tributária, entre outras. Nem todas as empresas são afetadas da mesma forma, visto que cada uma tem uma forma diversa de reagir aos obstáculos enfrentados, principalmente quando se trata de enfrentar a concorrência internacional. No contexto empresarial, a resposta aos desafios impostos pelo contexto socioeconômico e competitivo requer muitas estratégias e processos de reorganização da empresa (FILHO, 2004).

Nesse sentido, para Paula (2015), entrar em um mercado globalizado é um desafio gigantesco para qualquer administrador, pois a competitividade entre os pares é enorme e, por isso, qualquer detalhe pode construir ou destruir carreiras (como um grande rolo compressor). É preciso se posicionar estrategicamente para sair das armadilhas deste cenário econômico. Sem maturidade, vivência e experiência as dificuldades tendem a se multiplicar, causando complicações para aqueles que ainda se encontram em uma posição embrionária (mercadologicamente falando). Por essa razão, os jovens precisam sempre rumar além das expectativas exigidas (propostas pela empresa), ostentando novas ideias para a empresa, sendo ousado, pois cumprir suas obrigações apenas não basta.

Destaca Paula (2015, p.1)

Essas esferas inventivas são necessárias porque o mercado atual é composto de mudanças regulares e velozes que obrigam seus integrantes a se atualizarem em tempo real, fazendo da polivalência um atributo soberano/imprescindível para a conquista de espaços no mapa. Por isso, Peter Drucker brilhantemente disse: Os elefantes demoram a se adaptar, já as baratas sobrevivem em qualquer ambiente.

É preciso, segundo Oliveira (2013), procurar um equilíbrio entre a realidade do mercado e a efetiva vocação profissional, pois se a profissão escolhida se basear unicamente no mercado de trabalho, a decisão pode ser extremamente infeliz. Quando existe vocação para uma determinada área as pessoas trabalham com prazer e se mantêm atualizadas com as novidades do mercado, em relação à atividade escolhida. Isso significa que, quando as pessoas sabem escolher a sua profissão, enfrentam com mais facilidade as mudanças do mercado, aproveitando as oportunidades e vislumbrando o futuro.

Para Paula (2015), lamentavelmente, muitos negligenciam a importância da criatividade para a edificação de pensamentos superlativos e ideias proeminentes, perdendo numerosas oportunidades, por desconhecerem o eixo máximo das conquistas do mundo globalizado. Por consequência, estacionam mediocrementemente e não saem do lugar mesmo ostentando garra, predisposição e determinação.

No Brasil, em um estudo avaliando a experiência universitária e sua influência sobre o desenvolvimento pessoal dos alunos, Pachane (2004) descreveu que a maioria dos participantes – graduandos em uma instituição do Estado de São Paulo – relatou aumento na autoconfiança (89.34%), independência (86.89%) e responsabilidade (81.96%), maior visão de mundo (81.15%), aumento da sociabilidade (79.51%), melhora no autoconceito (72.13%) e mudanças significativas nos valores (57.38%). De forma geral, 72.95% achavam que o fato de estarem na universidade tem relação direta com as mudanças ocorridas em si mesmo.

Nas empresas de hoje, os indivíduos são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. A empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos e deve fornecer suporte para auto avaliação, o treinamento e desenvolvimento do funcionário (BOHLANDER *et al*, 2003, p.179).

Para Balassiano e Costa (2010), a carreira tem sofrido fortes transformações, desde a Revolução Industrial, sendo que, nos últimos tempos, houve um aumento a ênfase dada às carreiras liberais e às informais. Além disso, percebe-se um distanciamento entre a área de formação e a área de atuação do profissional e isso pode estar acontecendo, devido ao fato dos currículos acadêmicos estarem distantes das práticas empresariais.

Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira. Pressupõe que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e autorrealizados.

Martins (2001) complementa essa definição, demonstrando a importância da continuidade desse processo ao longo do tempo. Para isso seria necessário o indivíduo seguir

algumas premissas básicas como – coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas.

O papel principal na administração de carreira é das próprias pessoas que, estimuladas pelas mudanças dos cenários e a necessidade de qualificação, gerenciam sua carreira, tendo consciência de seu projeto profissional, reconhecendo as oportunidades e exigências do mercado de trabalho. As carreiras profissionais podem ser divididas em três categorias: Operacionais: vinculadas às atividades fins da empresa, E que exigem o uso do corpo, quando geralmente se contrata sem experiência. Essas carreiras, geralmente encerram-se nelas próprias; Profissionais: são carreiras relacionadas às atividades específicas e geralmente exigem pessoas com formação técnica ou grau superior e são definidas pelos processos fundamentais das empresas; Gerenciais: são carreiras ligadas às atividades de Gestão, onde as pessoas são oriundas das carreiras operacionais ou profissionais, E que ao longo de seu processo de crescimento demonstraram vocação para carreira gerencial (DUTRA, 2002, p. 109-10).

### 2.3 PLANEJAMENTO DE CARREIRA

Para Carvalho (2004) o planejamento e desenvolvimento da carreira são conceitos novos para os recursos humanos, e uma carreira bem sucedida necessita ser administrada por um bom planejamento. Mesmo assim, a programação de uma carreira não garante o sucesso da empresa ou de seus colaboradores, mas é necessária para que os funcionários assumam suas tarefas com tranquilidade. Sendo o progresso na carreira o resultado do trabalho e a disposição das empresas em investir nos seus funcionários. O planejamento da carreira abre caminhos para que os funcionários mais aplicados que possam progredir na empresa.

O conceito de plano de carreira é definido por Oliveira (2013) como um documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas com base em uma metodologia de planejamento de carreira. Portanto, ao se falar de plano de carreira, refere-se à um documento formal e escrito, para que possa ser estudado e aprimorado, ao longo do tempo, uma vez que não se pode melhorar o que apenas está na cabeça das pessoas.

Nesse sentido, é importante que o plano de carreira seja formalizado, para que possa ser melhorado; caso contrário, não poderá ser, pois se o plano se encontra apenas na cabeça de alguém, como poderá ser revisto? Da mesma forma, deverá o plano apresentar certo nível de qualidade, ser planejado, estruturado, sustentado e sequencial. Assim como qualquer outro projeto, precisa apresentar algumas etapas ou estágios, com previsão de resultados definidos e com possibilidade de se perceber a sua evolução.

Conseqüentemente, Veloso (2009) observa que, apesar da necessidade de implantação de políticas efetivas de Gestão de Pessoas para proporcionar aos funcionários ascensão na carreira, conciliando a demanda organizacional com a produtividade e as expectativas pessoais, há um crescente apelo social para que o caminho profissional seja responsabilidade do próprio trabalhador. E isto influencia as teorias sobre carreira e, paulatinamente, transforma a visão social de que a evolução da vida profissional depende somente de encontrar um emprego e estabilidade.

Sobre o planejamento, diz Toni (2004, p. 56):

O Planejamento Estratégico e Situacional, sistematizado originalmente pelo economista chileno Carlos Matus, diz respeito à gestão de governo, à arte de governar. Quando nos perguntamos se estamos caminhando para onde queremos, se fazemos o necessário para atingir nossos objetivos, estamos começando a debater o problema do planejamento. A grande questão consiste em saber se somos arrastados pelo ritmo dos acontecimentos do dia-a-dia, como a força da correnteza de um rio, ou se sabemos aonde chegar e concentramos nossas forças em uma direção definida. O planejamento visto estrategicamente, não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países.

O planejamento de carreira deixa transparecer as possibilidades de desenvolvimento profissional e aponta, com certa precisão, aonde se quer chegar profissionalmente. No começo de suas carreiras, a maioria das pessoas vê a sua frente um caminho tortuoso e cheio de incertezas, causando desilusão no seu planejamento, mas a sua carreira deve ser pensada e contemplar o cenário de uma autoestrada a ser construída.

No entanto, os universitários e os recém-formados, deparam-se com conflitos à respeito do caminho a seguir. Para elaborar um planejamento é necessário superar a insegurança de não saber o que fazer ao concluir o curso. Apenas o diploma basta? E a experiência profissional? Esses e outros questionamentos vêm à tona no início, durante e principalmente na conclusão do nível superior (DIAS; SOARES, 2009).

O interessante é que esse planejamento seja elaborado ainda na fase acadêmica a fim de que esteja preparado para o momento que surgir uma oportunidade de ingressar no

mercado de trabalho. E durante esse período acadêmico, Malschitzky (2004, p.4) diz que: “quanto mais ações de desenvolvimento pessoal e profissional se absorve, maior é a chance de se encontrar uma posição vantajosa quando se trata de ingressar ou manter-se num emprego.”

### **2.3.1 A importância do planejamento da carreira**

Conforme Dutra (1996), a demanda por uma administração ou planejamento de carreira efetivou-se após a Segunda Guerra Mundial, com o crescimento da complexidade organizacional das empresas; porém, a base da administração de carreiras nasce com a Escola de Administração Científica, a partir do estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e de sistemas de diferenciação entre eles. A partir dos anos 60, com a expansão dos mercados e do maior estímulo para as pessoas refletirem sobre o seu modo de viver, a necessidade de administrar à carreira vai se intensificando. Na década de 80, se consolida a prática da administração de carreiras motivada, principalmente, pela mudança de paradigmas, avanços tecnológicos, volatilidade do ambiente, maior exigência e globalização dos mercados, o crescimento da produção personalizada, e a alteração da malha da concorrência. Nesse ambiente, as empresas conseguem aceitar a renovação como parte de um processo inerente à dinâmica da organização. Para esse tipo de empresa é mais fácil desenvolver e manter diferenciais de competitividade.

Para Oliveira (2013, p. 67), são várias as finalidades de um plano de carreira:

- 1) Dar foco de direcionamento profissional para as pessoas, sendo essa a principal finalidade do plano, para que sejam otimizados os esforços para o futuro profissional com qualidade de vida.
- 2) Facilitar a interligação entre conhecimentos diversos, pois além do plano de carreira focar o direcionamento de esforços para o desenvolvimento profissional, proporciona o conhecimento de outras áreas, como um universitário entender quais conhecimentos são necessários para consolidar sua carreira.
- 3) Facilitar a alteração do rumo profissional, quando for o caso. Essa é uma situação problemática, porém é importante que pessoas que tem dificuldades para pensar o seu futuro, elaborem seus planos de carreira.
- 3) Maior segurança para as pessoas, uma vez que explicitar suas ideias e planos é o primeiro passo para receber contribuições das pessoas, como forma de constituir as percepções e conhecimentos de outros.
- 4) Propiciar debate da vida profissional que, por ser escrito, possibilita o amplo debate com parentes, amigos, entre outros, para melhorar com sugestões.

Existem muitos benefícios que resultam da implantação de um plano de carreira eficiente: os funcionários com maior potencial permanecem na empresa, atraídos pela real possibilidade de melhorar na carreira; o nível de motivação cresce, em função da perspectiva de

progresso na organização; as sucessões nas funções de gerentes acontecem de forma natural, sem traumas; possibilidades de erro são poucas; há facilidade de identificar os talentos e potencial dos funcionários; conhecimento, por parte da organização, de que tipo de profissional necessita num próximo período.

### **2.3.2 Elaboração do plano de carreira**

De acordo com Oliveira (2013) as fases para elaboração e aplicação do plano de carreira são:

**Fase 1: Análise do mercado atual e futuro:** consiste em propiciar ao indivíduo o máximo de informações sobre a realidade atual do mercado na qual terão que ser observados os seguintes elementos:

- \* Estabelecimento da visão: É a identificação do que o indivíduo quer, dentro de um período de tempo.

- \* Estabelecimento dos valores pessoais: Representa a sustentação da visão de cada pessoa, com base nos seus atos futuros e presentes e direcionam a pessoa a que grupo, empresa ou comunidade vai pertencer.

- \* Identificação de oportunidades e ameaças: Considerando sua visão, a pessoa deve identificar as coisas boas e as ruins. Oportunidades são situações incontrolláveis pelas pessoas e que podem favorecer a sua carreira. Ameaças são situações do mercado, incontrolláveis pelas pessoas, que podem prejudicar o futuro.

- \* Debate de cenários: O cenário representa situações, critérios e medidas para o futuro de cada pessoa e permite a análise do que vai acontecer com as oportunidades e ameaças existentes, assim como a identificação de novas possíveis situações de oportunidades e ameaças no mercado.

**Fase 2: Análise da vocação e da capacitação profissional:** O objetivo é proporcionar às pessoas a descoberta de sua vocação e capacidade profissional para desempenhar tal função. Essa fase apresenta quatro etapas:

- \* Análise da vocação profissional: Tendo presente que vocação é a explicitação de uma predestinação de um talento ou aptidão para uma atividade de maior ou menor abrangência, que proporciona sustentação para o desenvolvimento profissional e qualidade de

vida, é importante que a pessoa descubra qual a sua vocação, para que tenha maior agilidade na evolução de sua carreira.

\* **Análise da capacitação profissional:** A análise da capacitação profissional é a habilidade de identificar, adquirir e aplicar conhecimentos na sua área de atuação na empresa.

\* **Estabelecimento da missão e focos de atuação:** A missão corresponde ao campo ou espaço de cada pessoa, seja aluno ou profissional, na empresa em que atua. É na missão que se devem estabelecer os focos de atuação para que direcione as ações para o alcance dos objetivos. Os focos são os segmentos do mercado e capacitações profissionais para os quais se dirige os esforços e inteligência.

\* **Estabelecimento da postura estratégica:** Corresponde aos níveis de aceleração de cada pessoa para os seus focos de atuação.

**Fase 3: Estabelecimento da vantagem competitiva:** essa fase é importante, pois proporciona entendimento da realidade de uma pessoa, diante de seus concorrentes reais e potenciais para que possa aproveitar ao máximo seu potencial para a carreira. Tem duas etapas:

\* **Análise dos concorrentes:** Procura conhecer e definir seus concorrentes.

\* **Estabelecimento da vantagem competitiva:** Consiste na razão pela qual o mercado de trabalho deseja e adquire os serviços do profissional. A finalidade dessa fase é proporcionar o entendimento da realidade de uma pessoa perante seus concorrentes reais e potenciais, para o desenvolvimento do seu plano de carreira.

**Fase 4: Estabelecimento dos objetivos e metas:** A finalidade dessa fase é estabelecer resultados, objetivos e metas, as ações estratégicas e projetos que o plano de carreira pessoal deve consolidar. Essa fase tem duas etapas:

\* **Estabelecimento das estratégias e dos projetos:** Objetivos são resultados quantificados e com prazos a serem alcançados para que o plano de carreira seja consolidado. As metas são etapas ou passos intermediários para que os objetivos do plano de carreira sejam alcançados.

**Fase 5: Estabelecimento do código de ética profissional:** Consiste no estabelecimento do código de ética profissional, que é o conjunto estruturado, lógico e disseminado de normas de conduta e orientações ao processo de decisões de cada pessoa, quanto ao que deve ser considerado certo ou errado.

**Fase 6: Análise da evolução profissional:** A finalidade dessa fase é possibilitar o acompanhamento e aprimoramento do plano de carreira de cada pessoa, e consiste na seguinte etapa:

\* Análise da evolução profissional: Verificação periódica da situação do plano de carreira, a partir de critérios e indicadores de desempenho estabelecidos. As estratégias para aprimoramento correspondem a um aprimoramento com criatividade, inovação e diferenciação e das estratégias.

Uma das estratégias para o planejamento da carreira pode ser o Network que, apesar de ser tão difundido nos últimos anos, existem poucos profissionais que fazem uso desse instrumento. Ele beneficia positivamente a carreira, pois desenvolve contatos que podem ajudar, se for necessária uma recolocação no mercado.

O network não deve servir apenas para tempos difíceis, mas também para observar as vagas e indicar para um amigo que está precisando de uma recolocação ou até mesmo encontrar uma vaga que combine com ele. O mercado vai atrás de profissionais e por isso é fundamental manter perfis em redes sociais e publicar conteúdos da própria autoria demonstrando as suas competências.

Network é uma boa oportunidade para alcançar objetivos profissionais, envolvendo contatos e relacionamentos. Investir no seu network profissional pode ajudar o profissional a aumentar seu número de *prospects*, sua visibilidade e a da sua empresa, melhorar sua reputação perante a comunidade e aumentar sua influência.

Oliveira (2013) explicita algumas estratégias básicas de um Plano de Carreira, que são: consolidar o conhecimento teórico e prático como a base de sustentação de sua vida profissional; saber escolher os seus cursos optando pelos de melhor qualidade, a exemplo de pós graduação *lato sensu* (extensão, especialização, aperfeiçoamento e MBA); cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado); saber observar, estudar, aprender e aplicar, encarando o estudo como algo agradável; ter bom relacionamento e ótimo processo de comunicação, a comunicação e o relacionamento devem ser de forma natural; saber trabalhar com diversidade, antagonismos e conflitos, tendo presente que a diversidade amplia as possibilidades de interação e de trabalho, saber pensar grande e decidir com foco; acreditar na importância e validade do que faz; ter vantagem competitiva real, sustentada e duradoura; ser administrador de sua vida, pois uma pessoa para ser profissional precisa, primeiro ter condições de administrar a própria vida.

### 2.3.3 Momentos do plano de carreira

O plano de carreira, segundo Oliveira (2013) deve ser considerado em pelo menos, cinco momentos na vida das pessoas, a saber:

- Momento A: quando a pessoa ainda não decidiu o que fazer e sua preocupação básica é identificar alguma profissão com a qual trabalhará por toda a vida. Corresponde a uma fase pré-vestibular;

- Momento B: Corresponde ao momento em que a pessoa já se definiu ou se encontra na fase final, na área que vai trabalhar a vida toda. É fase em que a pessoa está concluindo seu curso universitário ou técnico e se prepara para iniciar sua vida profissional, numa faculdade ou curso técnico;

- Momento C: é quando a pessoa já trabalhou por vários anos em uma área, mas já perdeu o emprego por alguma razão, seja demissão, fechamento, ou outro motivo e a pessoa precisa direcionar e possivelmente revigorar a sua atuação profissional para conseguir um novo emprego;

- Momento D: Igual ao momento C, porém, com a diferença que a pessoa quer empreender, sozinha ou com sócios, um negócio próprio;

- Momento E: A pessoa se aposentou e não quer ficar parada e mesmo que o cérebro não esteja funcionando adequadamente, a morte chega bem antes do planejado.

As pessoas que se enquadram no Momento A, ainda não tem foco profissional estabelecido e mostram-se abertos e seus planos, os quais devem ser os mais amplos que for possível, sendo seu foco a oportunidade de mercado, em contraponto com a capacidade profissional. Devem ser consideradas as pesquisas que mostram uma situação preocupante onde, aproximadamente, 40% dos jovens que ingressam em cursos universitários apresentam o medo de não se identificar com o curso escolhido, o que ocasiona que: ou ele larga ou termina o curso, sem necessidade de motivação. O que ocorre por que as pessoas, muitas vezes, não estão preparadas para a escolha certa, quanto ao efetivo conhecimento de si, também, por não terem conhecimento do curso que farão, sendo e, ainda, por não conhecerem a realidade do mercado de trabalho, quanto à profissão escolhida (OLIVEIRA, 2013).

Nesse sentido, muitas instituições estão proporcionando cursos fundamentais, nos dois primeiros, para após os alunos escolherem as suas opções específicas quanto à carreira, isso, tão logo, ele fizer a escolha de sua área de atuação, o que ele tem o direito de fazer.

As pessoas enquadradas, no momento, encontram-se em uma fase considerada fácil quanto à elaboração e aplicação de seus planos de carreira, podendo- se, inclusive considerar

que a pessoa deve ter tido muita inteligência, percepção e motivação quanto à necessidade de um plano de carreira. Já as do Momento C, precisam se acalmar e procurar elaborar o mais rápido possível, seu Plano de Carreira. As enquadradas no Momento C devem saber que o fato de empreender sozinho ou com sócios, um negócio próprio, pode representar uma solução, mas pode, ao contrário, se tornar um problema na vida das pessoas, uma vez que, estudos apontam que um grande número de empresas que abrem logo são fechadas. Existem profissionais que sabem trabalhar com negócio próprio, porém, existem pessoas que somente sabem trabalhar como funcionários de outros. As pessoas que se enquadram no Momento E, podem se direcionar para realizar atividades que resultem em algo produtivo e com único fator de avaliação, que é a qualidade de vida, a qual deve ser planejada e conquistada.

Os sujeitos, objetos da pesquisa, alunos concluintes do Curso de Administração, encontram-se no Momento B, pois provavelmente já estão definidos na carreira que pretendem seguir, ou pelo menos, estão na fase final da decisão. Segundo Oliveira, (2013) esse momento pode ser considerado o mais fácil e o que se pretende verificar na pesquisa é até que ponto já estão cientes da necessidade da elaboração de um Plano de Carreira, no caso, deles, para a inserção no mercado de trabalho.

## 2.4 A ESCOLHA DA CARREIRA

A escolha da carreira pode acontecer por compatibilidade, quando o profissional escolhe determinada ocupação baseado em medidas de compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida. Nesse tipo de escolha existe a preocupação da pessoa em escolher uma carreira que atenda às suas necessidades e interesses, pois grande parte da sua vida gira em torno do trabalho. A carreira também pode ser escolhida por um processo no qual a pessoa passa sua trajetória de vida gradualmente escolhendo sua ocupação, sendo que essa escolha se divide em três estágios: Estágio da fantasia (da infância até os 11 anos.); estágio das escolhas e tentativas, que geralmente vai dos 11 anos até 16 anos. Esse estágio baseia-se nos interesses e após, em capacidades e valores. O estágio das escolhas realistas ocorre a partir dos 17 anos e passa por uma fase exploratória, em que são examinadas muitas opções. A fase de cristalização é a fase em que as opções começam a ser focadas e a fase de especificação, na qual a pessoa escolhe uma carreira (DUTRA, 2002).

De acordo com Dias (2012) no caso dos universitários, público alvo desse estudo, as escolhas direcionam a carreira e, se no início do curso os estudantes experimentam a

insegurança e o desconhecimento sobre o curso, no final os formandos vivem fases transitórias de escolhas e vão conformando novos objetivos e interesses. Dessa forma, os contextos universitários revelam uma grande possibilidade de inovar, por isso a importância do formando escolher uma possibilidade de trabalho que o realize e fazer um planejamento de sua carreira.

Dinsmore, Rocha e Gomes (2002) recomendam que o indivíduo reflita na vida como um projeto interligado, que envolve trabalho e família, suas atividades e anseios, o que já fez e o que ainda almeja realizar. Existe uma necessidade em se planejar a vida como um todo, tendo metas claramente estabelecidas para todos os seus aspectos. Bellino e Semenzato (2008) dizem que todos os aspectos da vida são importantes e passíveis de planejamento, pois não basta, por exemplo, ser bem sucedido no trabalho, e não ter qualidade de vida, acarretando problemas de saúde física, emocional e nos relacionamentos.

Nesse sentido, é importante que o futuro profissional estabeleça o seu plano de ação, de acordo com a sua escolha e seus objetivos. Pode ser um plano para crescer dentro da empresa na qual já trabalha, um plano para conseguir trabalhar em determinada empresa, um plano de negócios, caso queira ser um empreendedor, ou outro propósito qualquer na carreira. O importante é que todas as metas sejam mensuráveis e com um prazo para serem alcançadas, pois metas e objetivos sem prazo continuam a ser apenas sonhos difíceis de saírem do papel (DIAZ, 2014).

Segundo Costa (2013), a escolha da carreira influencia o indivíduo no seu trabalho, no relacionamento com as pessoas e até mesmo no que cada um reconhece como expectativa de crescimento. As organizações em processo de mudança esquecem o colaborador, muitas vezes e, por isso, é preciso que cada um assuma sua carreira como uma espécie de autoavaliação, tanto do ponto de vista das necessidades, quanto de interesses e objetivos. É preciso se posicionar para ampliar as oportunidades enquanto indivíduo.

A dimensão da escolha do curso superior deve ser considerada sob a perspectiva da continuidade da carreira, o que é dificultado por ser essa fase da vida uma convergência entre o sistema educativo e o sistema produtivo. A escolha determina a entrada do estudante para o mundo do trabalho e, no entanto, as noções de carreira dentro da profissão escolhida ainda não permitem ao jovem constituir direcionamentos ou contornos de uma expectativa futura de carreira (DIAS, 2012).

Para Colamego (2012) nem sempre a escolha de uma profissão e da carreira é um caminho a seguir, pois muitas vezes as pessoas escolhem suas carreiras com base na crença de ser aquela a profissão que lhe dará estabilidade financeira e, conseqüentemente, satisfação, e

incorrem no erro de acreditar que o dinheiro lhe dará paz de espírito, o que não é verdade. A escolha deve ser feita por vocação, por aquilo que chama o estudante e o faz se sentir bem, realizando algo que considera importante. Estudos comprovam que pessoas que escolheram sua carreira por vocação foram as que mais prosperaram, se comparados aos que basearam sua escolha no retorno financeiro. A explicação para isso é que os que fizeram sua opção por vocação realizaram seu trabalho com alegria, entusiasmo e prazer, desempenhando acima da média.

Ainda, segundo Diniz (2014), o profissional que almeja sucesso precisa traçar objetivos e plano de ação claros, contendo o projeto de vida, o de carreira e o que deseja realizar na empresa. Trabalhar com o que se gosta é um grande passo para quem quer fazer carreira, pois o sucesso profissional e financeiro passa a ser mera consequência da realização de um sonho.

O processo de escolha da profissão acentua-se na adolescência, que se caracteriza por ser uma fase conturbada e de transição. Ao se deparar com o momento da escolha da profissão o adolescente procura construir sua identidade adulta, passando por três etapas: escolha fantasiada, tentativa de escolha e escolha realista, na qual se cristaliza um vínculo com uma determinada área que corresponde aos interesses e inclinações pessoais (ALVES, 2008).

Bartolotti (2007) afirma que o processo de escolha do curso superior a ser seguido pode ser encarado de duas formas, no que diz respeito ao modo como os indivíduos são capazes de analisar o retorno esperado de cada carreira. A primeira, afirma que os agentes são incapazes de fazer previsões adequadas sobre o futuro, sendo nesse caso a melhor previsão possível a obtida por meio da última informação disponível para comparar os diferenciais entre carreiras. Na outra forma, constata-se que as pessoas são capazes de prever o futuro e isso os guiará no processo de escolha profissional.

## 2.5 CARREIRA E CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Guedes (2006) a administração é praticada o tempo todo na vida das pessoas e foi passando por modificações conceituais no decorrer do tempo, permanecendo como forma de aprimorar os meios para alcançar os melhores fins. Propõe o desenvolvimento da melhor forma de agir para obter os resultados esperados.

Chiavenato (2000) diz que administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos, tendo como tarefa básica fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz.

O profissional que é formado em Administração possui o currículo para atividades ligadas ao planejamento e gerenciamento de empresas, considerando também que esses profissionais também possuem conceitos ligados a Economia, Psicologia, Sociologia, Matemática e do Direito. O administrador também é o responsável pelo bom funcionamento da empresa, pois traça os objetivos e cuida para que eles sejam atingidos.

A carreira do profissional de Administração tem a opção de se trabalhar em vários setores dentro de sua área: gerenciamento, comércio exterior, contabilidade, recursos humanos, marketing, controle de produção.

Apesar do curso de Administração ser conhecido como a maioria das pessoas que fazem e que são aquelas que não sabem certo o que querem fazer, é um dos cursos que mais emprega estudantes em formação no Brasil.

Algumas pesquisas mostram que o período de final de curso superior remete a sentimentos de esperança, bem como de preocupação em relação às possíveis dificuldades para inserção no mercado de trabalho (MELO; BORGES, 2007; TEIXEIRA; GOMES, 2004). As questões relacionadas ao percurso profissional escolhido tornam-se mais salientes, demandando do estudante decisões quanto à carreira que muitas vezes não se sente preparado para tomar (KALAKOSKI; NURMI, 1998). Alguns alunos percebem-se despreparados para enfrentar a transição (BARDAGI *et al*, 2006; MELO-SILVA; REIS, 1997), enquanto outros formandos mostram-se otimistas em relação ao seu futuro profissional, mesmo sem possuírem, muitas vezes, um planejamento de carreira estruturado para o ingresso no mercado de trabalho (TEIXEIRA; GOMES, 2004).

A literatura mostra que as atividades com as quais os alunos se envolvem para além da sala de aula possuem importante influência em seu desenvolvimento (FIOR; MERCURI, 2003; KUH *et al*, 2005; PASCARELLA; TEREZINI, 2005; RIVAS; BERAZA, 2011).

Dentre as atividades extraclasse (e outras não obrigatórias) mais referidas por estudantes universitários no contexto brasileiro podem ser mencionadas as seguintes: participação em monitorias, iniciação científica, centros estudantis, representação em órgãos colegiados, empresa júnior, estágios, viagens, congressos científicos, trabalho dentro do campus, disciplinas não obrigatórias, encontros de estudantes, grupos de estudo, palestras, reuniões, discussões e debates entre estudantes, participação em atividades de moradia estudantil, manifestações artísticas e culturais, entre outras (FIOR; MERCURI, 2003).

### **2.5.1 Ingresso no mercado de trabalho**

No mundo atual existem várias mudanças no mercado de trabalho, mas ainda essas mudanças não foram capazes de absorver o ingresso do jovem no mercado de trabalho. Não somente levando em consideração a primeira oportunidade, mas o comprometimento das empresas em socializar esses novos colaboradores no mercado de trabalho, pois sempre se utiliza a mesma pergunta (você tem experiência profissional?) que na grande maioria das vezes ele está buscando justamente isso.

Com isso, vários talentos são desperdiçados por falta de uma política adequada voltada para a absorção de novos membros a organização. Existem empresas que até contratam jovens sem experiência mais avaliam o seu grau de dificuldade e acabam não dando oportunidade, pois não há um comprometimento com a permanência desse jovem na organização.

Os jovens ao participarem de uma entrevista de seleção para um cargo acabam perdendo a vaga para outra pessoa com experiência que já trabalhou na área. O problema também é que as empresas não querem treiná-los ou prepará-los para o cargo que está disponível e preferem contratar uma pessoa que já possui experiência na área mesmo com uma escolaridade inferior.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Diehl e Tatim (2004, p. 47) uma pesquisa constitui-se “num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas.”

De acordo com os autores, nesse contexto, a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica.

Portanto, neste capítulo são apresentados o método, a técnica e os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa consiste em tornar o problema pesquisável, determinando quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas (ROESCH, 2005). Com relação ao delineamento da pesquisa, Gil (2009, p. 43) estabelece que “refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados, entre outros aspectos.”

O estudo teve como objetivo identificar qual a percepção dos alunos do oitavo semestre do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, nos Campus, sobre planejamento de carreira e se estão fazendo um, sendo classificado como pesquisa descritiva.

Conforme Diehl e Tatim (2004, p.54), estudos descritivos tem como objetivo a

[...] descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática.

Com relação à abordagem do problema foi classificada como quantitativa, uma vez que (DIEHL; TATIM, 2004, p.51) definem: “a pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, às mais complexas [...]”

Segundo o propósito, foi um estudo de avaliação formativa, que tem como objetivo “melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos, implicando em um diagnóstico do sistema atual e dá sugestões para sua reformulação, requerendo certa familiaridade com o tema” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 53). A partir deste propósito foi possível apresentar sugestões para melhorias dos resultados.

Quanto ao procedimento técnico, foi uma pesquisa de levantamento, e “caracterizando-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. [...]. São extremamente úteis, pois proporcionam informações gerais acerca das populações [...]” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 60).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Gil (2009), quando o universo de investigação é geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que sejam pesquisados todos os elementos. Isto é importante para garantir a conscientização e a mobilização da população em torno da proposta de ação envolvida pela pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 24) a população a ser pesquisada ou o universo da pesquisa, é definido como “o conjunto de pessoas que partilham de, pelo menos, uma característica em comum”.

A população da pesquisa foi formada pelos alunos do oitavo semestre do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, em todos os Campi (Passo Fundo - manhã e noite, Lagoa Vermelha, Carazinho, Sarandi, Soledade e Casca), somente os que irão se formar, sendo ao total 228 alunos. Todavia, a amostra ficou em 131 alunos, pois nem todos os alunos quiseram participar.

<b>Campus</b>	<b>Número de Questionários Aplicados</b>
Passo Fundo – turno noite	20
Lagoa Vermelha	10
Carazinho	20
Passo Fundo – turno manhã	19
Casca	23
Sarandi	26
Soledade	13

### 3.3 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados é muito importante, pois é através dele que coletam-se as informações e obtêm-se as respostas que possibilitarão um diagnóstico para a organização. Segundo Mattar (2001, p. 218-219), o instrumento de coleta de dados é

[...] o documento através do qual as perguntas são expostas aos respondentes e onde são registradas as principais respostas e dados obtidos. São todos os possíveis formulários ou questionários ou roteiros de entrevista utilizados para registrar as informações obtidas através de uma entrevista ou outros meios de coletar dados.

Para identificar a percepção dos alunos e se eles possuem ou não planejamento de carreira, o instrumento utilizado foi um questionário. Conforme Diehl e Tatim (2004, p.68),

[...] o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador o envia ao informante pelo correio ou por intermédio de um portador. Depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

O questionário (Apêndice A) composto por 19 (dezenove) questões abordou as seguintes variáveis: idade, gênero, estado civil, cidade onde reside, campus que estuda, se trabalha ou não, se gosta do trabalho que exerce, se a escolha da carreira era realmente com o que se identificava, no que o curso de Administração contribuiu profissionalmente, o que almeja após a conclusão do curso, conceito de planejamento de carreira, se tem um plano de autodesenvolvimento, se participou de algum programa de estágio ou trainee nos últimos dois anos e em qual empresa, se realiza autoavaliação dos pontos fortes e fracos; se abandonaria a situação atual por um novo desafio; quais seriam os três fatores que considera mais

importantes para considerar sua carreira satisfatória; se pretende continuar a estudar após a graduação e em que nível seria e o que está fazendo para planejar a sua carreira.

Os questionários foram repassados aos campi através de um professor convidado a auxiliar na coleta de dados e retornaram através de malote para a pesquisadora.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Gil (2009), as análises dos dados têm como objetivo “organizar e sumariar os dados, de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.” Já a interpretação tem como objetivo “a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.”

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 105) “existe a necessidade de realizar a organização dos dados coletados para que então possam ser interpretados pelo pesquisador.” Diante disso, a forma de análise dos dados coletados ocorreu através da tabulação das entrevistas e, posteriormente, as questões fechadas do questionário foram apresentadas em gráficos e depois analisadas à luz do referencial teórico utilizado. As questões abertas foram analisadas pelo estabelecimento de categorias.

### 3.5 VARIÁVEIS DE ESTUDO

A definição de termos e variáveis são as definições gerais e operacionais das variáveis relacionadas ao problema em estudo. De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p. 139) variável é “uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.”

Segundo Gil (2009, p. 36) o conceito de variável refere-se “a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo casos particulares ou as circunstâncias.”

O questionário foi criado a partir da variável (ligada a conceitos e teoria ou modelo) que deram conta/responderam aos objetivos e no limite ao problema proposto, dentre as quais cita-se a principal:

- **Planejamento de carreira:** Para Boog (2002, p. 329), é uma metodologia “que orienta a arquitetura de desenvolvimento do indivíduo para a carreira levando em conta seus talentos, potenciais e experiências em precisa sintonia com as perspectivas da organização”.

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

Neste capítulo, inicialmente, apresenta-se uma caracterização do curso estudado e área de atuação. Após, são apresentados os resultados da pesquisa e as sugestões e recomendações.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CURSO ESTUDADO**

O profissional da administração apresenta uma visão holística e estratégica, atitude empreendedora e postura de sustentabilidade, capaz de reconhecer e definir problemas na área, trabalhar com formulações quantitativas e qualitativas, interagir com grupos de trabalho, formular proposições, tomar decisões e introduzir modificações nos processos administrativos. Cabe ao profissional ter consciência ética, capacidade estratégica e gerencial de pensar e repensar o contexto geral das organizações e do ambiente, aliado às especificidades locais.

O curso prepara profissionais para serem empreendedores autônomos e atuar em órgãos públicos e privados, comércio, indústria, prestação de serviços e consultoria.

O mercado de trabalho para o administrador relaciona-se com o processo de gestão de empresas privadas, públicas e organizações não governamentais, desde a concepção do empreendimento até sua sustentabilidade a longo prazo. O administrador pode trabalhar em órgãos públicos e empresas privadas, em setores como comércio, indústria, prestação de serviços e consultoria. Além disso, há a possibilidade de, como empreendedor, administrar seu próprio negócio, ou, ainda, após concluir a pós-graduação, atuar na docência, tanto em instituições de ensino superior como em cursos livres.

O curso de Administração é oferecido em toda a estrutura multicampi e destaca-se pelas bibliotecas atualizadas, pelo corpo docente específico, formado em mais de 70% por mestres e doutores, com atuação no mercado, e pelo projeto pedagógico que alia ensino, pesquisa e extensão. A formação acadêmica é impulsionada por eventos como as semanas acadêmicas e os ciclos de debates e pela pesquisa nas áreas de marketing, estratégias organizacionais, economia aplicada e gestão do agronegócio.

A pesquisa conta com o aporte e articulação do Centro de Pesquisa e Extensão (CEPEAC). Potencializando as experiências, em todos os campi está instalada a Empresa Júnior, que possibilita aos estudantes a prática dos conhecimentos trabalhados em sala de aula e presta consultoria às empresas.

O acadêmico, ao término do curso, após 4 anos (8 semestres), recebe a titulação de Bacharel em Administração.

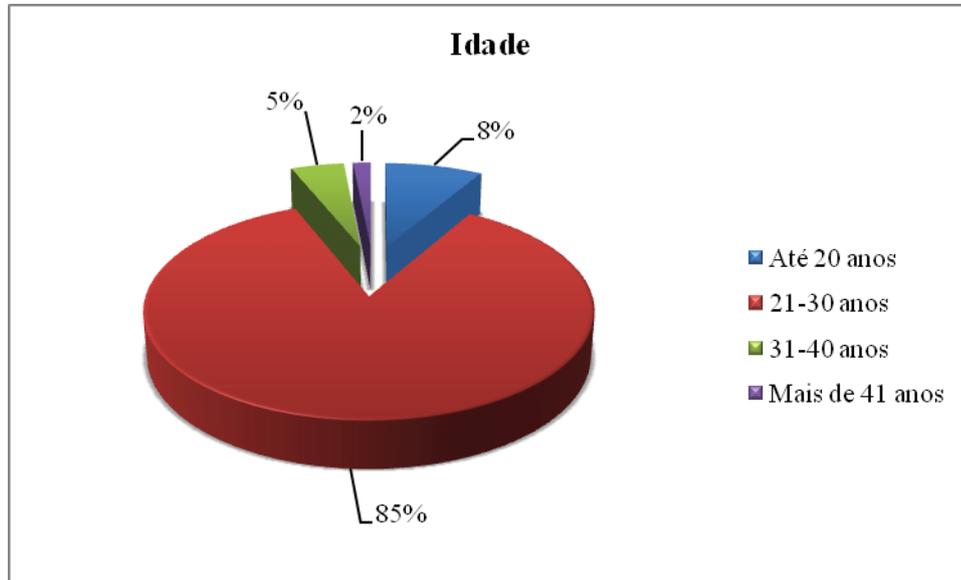
## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Buscando responder ao problema de pesquisa, bem como contemplar os objetivos específicos propostos, pesquisou-se junto aos alunos do 8º nível do curso de Administração, nos campus da Universidade de Passo Fundo, a fim de analisar a percepção dos alunos em relação ao planejamento de carreira.

Para tanto, foram tabulados os questionários recebidos, sendo 20 questionários no campus de Passo Fundo (Noturno); 19 questionários em Passo Fundo (Diurno); 10 questionários em Lagoa Vermelha; 20 questionários no campus de Carazinho e 23 questionários no campus de Casca.

### 4.2.1 Resultados nos Campi

Em relação ao perfil dos alunos quanto à idade, pode-se observar no Gráfico 1.

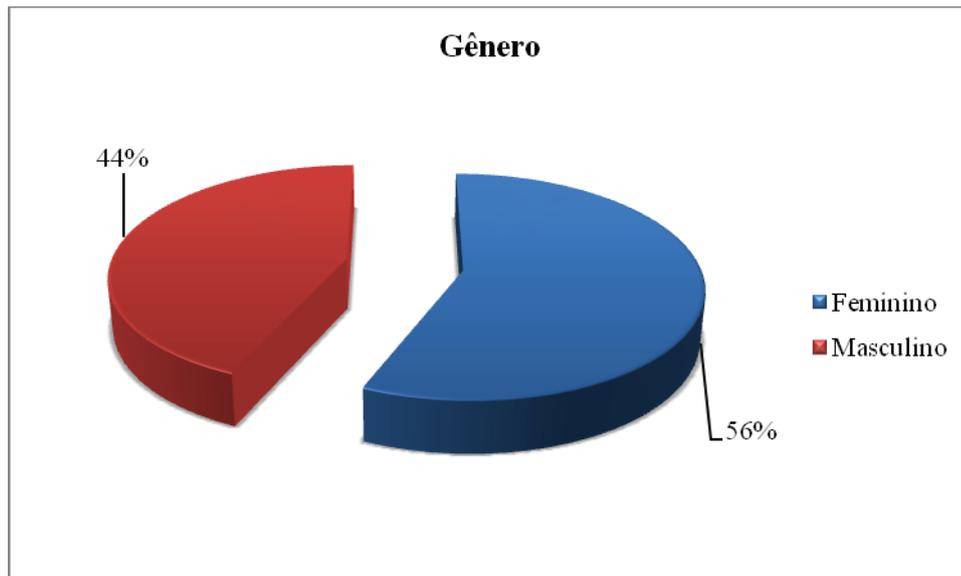


**Gráfico 1-** Idade

**Fonte:** Dados Primários (out./2015).

Relativamente à variável idade, encontra-se distribuída da seguinte forma: 85% dos alunos têm idade entre 21-30 anos, 8% até 20 anos, 5% de 31-40 anos e apenas 2% com mais de 41 anos. Aqui, verifica-se que a maioria dos alunos está na fase de adulto jovem, passando por mudanças, adquirindo maturidade e tendo um grau cada vez maior de responsabilidades.

Na realização da coleta de dados, para definir o perfil dos sujeitos abordados durante a realização da pesquisa, solicitou-se a manifestação relativa ao gênero de cada um, o que pode ser visualizado no Gráfico 2.



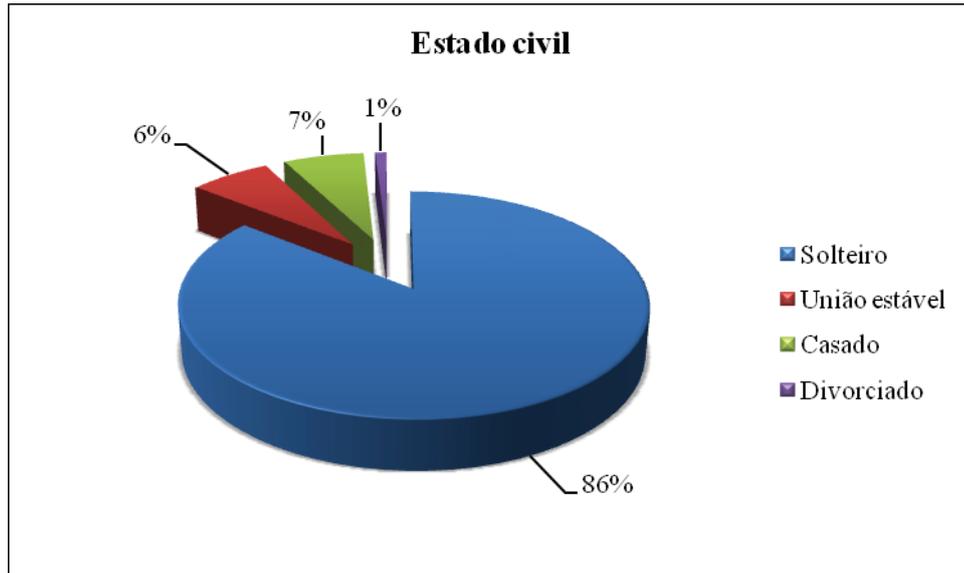
**Gráfico 2- Gênero**

Fonte: Dados Primários (out./ 2015).

Em relação ao gênero verificou-se que 56% é do gênero feminino e 44% do gênero masculino, o que evidencia a predominância do gênero feminino. Essa heterogeneidade ajuda a contribuir no perfil da Instituição, visto que estão maciçamente nas salas de aula de todos os cursos de graduação e de pós-graduação.

Conquistas como emancipação financeira, melhores espaços no mercado de trabalho e a possibilidade de melhor qualificação têm feito com que cada vez mais mulheres ingressem no ensino superior, chegando a superar a quantidade de homens com essa escolaridade. Somente em 2010, das 400.653 pessoas que cursavam o ensino superior, 56%, o equivalente a 228.152 pessoas, eram mulheres. Os dados são referentes a pessoas com 25 anos ou mais e fazem parte da pesquisa 'Estatísticas de Gênero: uma análise dos resultados do Censo Demográfico 2010' (IBGE, 2015).

Questionou-se, também, sobre o estado civil dos alunos, como forma de melhor identificar a população, o que está expresso no Gráfico 3.



**Gráfico 3- Estado civil**

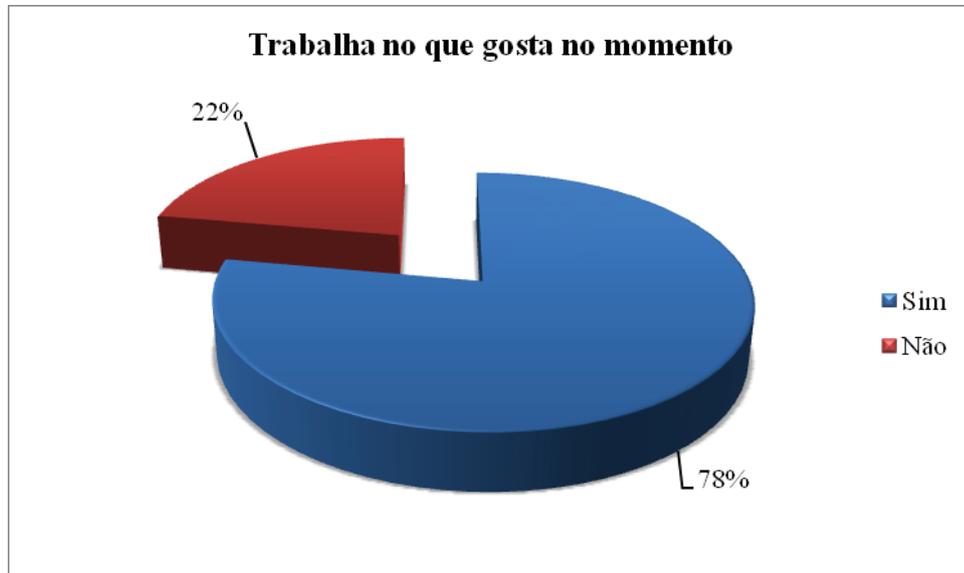
Fonte: Dados primários (out./ 2015).

Percebe-se que, por ser uma população jovem, a grande maioria ainda é solteira, o que corrobora o fato de que as pessoas estão casando mais velhos, procurando estudar e estabelecer na vida para só depois, assumir compromissos com outras pessoas.

Em relação às cidades onde residem, citam-se 36, sendo as seguintes: Almirante Tamandaré do Sul, Arvorezinha, Barros Cassal, Cacique Doble, Campos Borges, Carazinho, Casca, Ciríaco, Constantina, Coxilha, Erechim, Guabiju, Guaporé, Ibiaçá, Lagoa Vermelha, Marau, Montauri, Mormaço, Muitos Capões, Não-me-Toque, Nova Araçá, Nova Bassano, Novo Xingu, Palmeira das Missões, Paraí, Passo Fundo, Ronda Alta, Santo Antônio do Palma, São José do Ouro, Sarandi, Serafina Côrrea, Soledade, Tapejara, Tapera, Tupanci do Sul e Vila Maria.

Inquiridos se trabalham atualmente e em que, 90% responderam que trabalham e, dentre as funções que desempenham, citaram: área comercial de uma indústria, assessor parlamentar, atendente em uma concessionária de veículo, atividade rural, auxiliar administrativo, auxiliar de açougue, auxiliar de escritório, banco, caixa em instituição financeira, call center, cooperativa agrícola, cooperativa de crédito, estagiário em um banco, estilista, fábrica de móveis, financeiro de confecções, funcionário público, indústria, laboratório de análises clínicas, madeireira, marketing em um supermercado, monitor de rádio em escola pública, na área administrativa, promotor de vendas, representante comercial, serviços, sindicato, supervisor administrativo, técnico de enfermagem do trabalho, telefonia, vendedora em loja de confecções e vendedora interna.

Ao serem indagados sobre se trabalham no que gostam no momento, pode-se visualizar no Gráfico 4.



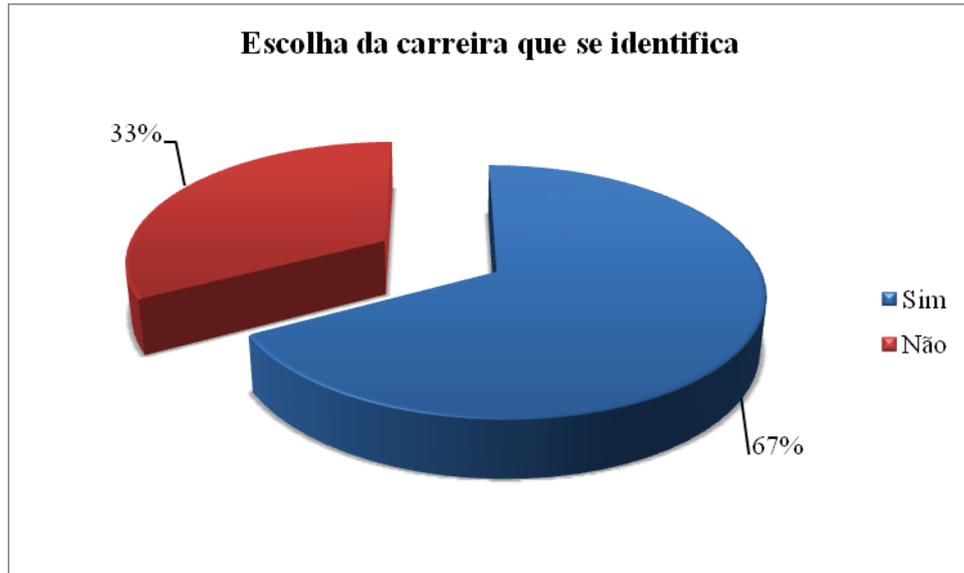
**Gráfico 4- Trabalha no que gosta no momento**

Fonte: Dados primários (out./ 2015).

Analisando-se os dados, 78% afirmam que gostam do que fazem, enquanto 22% relataram não gostar da atividade desempenhada. Muitas pessoas estão insatisfeitas no trabalho porque acham que vão ter independência e conquistar bens materiais logo que entram no mercado de trabalho.

Um estudo mostrou também que o grau de insatisfação tem a ver com idade, formação profissional e a área em que a pessoa atua. A maioria acabou de deixar a faculdade, tem até 30 anos e trabalha nas áreas administrativa ou financeira e em empresa privada. A pesquisa, realizada pela Right Management, foi feita com um universo de 5.685 entrevistados, e revela que 48% de pessoas estão infelizes no trabalho, sendo que o percentual de mulheres (59%) supera o de homens (41%) igualmente insatisfeitos. Lembrando que esta felicidade significa sentir-se bem, motivado, realizado e com boas perspectivas de crescimento na maioria do tempo (SAAD, 2015).

Se acreditam ter escolhido a carreira com a qual realmente se identificavam, observa-se as respostas obtidas no Gráfico 5.



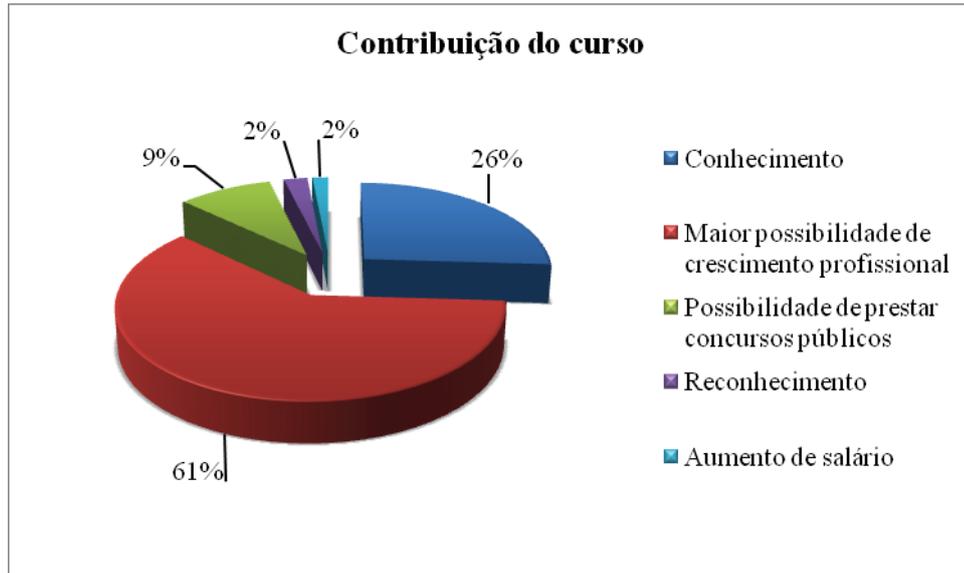
**Gráfico 5- Escolha da carreira com a qual se identifica**

Fonte: Dados primários (out./ 2015).

Dentre as respostas obtidas, 67% afirmam ter escolhido a carreira com que se identificam e apenas 35% não se identificam.

De acordo com Dias (2012), no caso dos universitários, público alvo desse estudo, as escolhas direcionam a carreira e, se no início do curso os estudantes experimentam a insegurança e o desconhecimento sobre o mesmo, no final os formandos vivem fases transitórias de escolhas e vão conformando novos objetivos e interesses. Dessa forma, os contextos universitários revelam uma grande possibilidade de inovar, por isso a importância do formando escolher uma possibilidade de trabalho que o realize e fazer um planejamento de sua carreira.

Perguntados sobre em que o curso de Administração contribuiu profissionalmente, as respostas estão expressas no Gráfico 6.

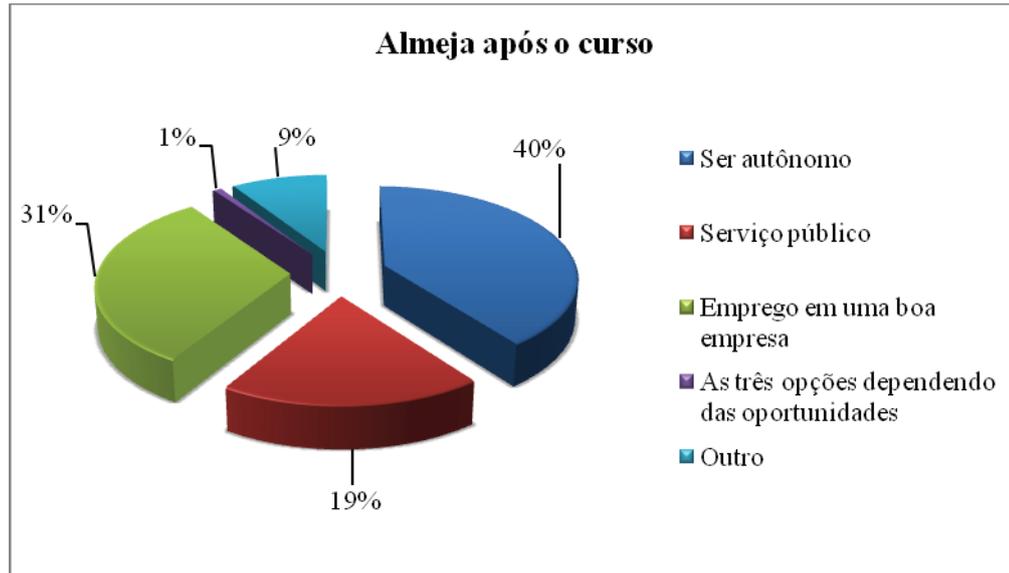


**Gráfico 6- Contribuição do curso**  
 Fonte: Dados primários (out./ 2015).

Questionados sobre a contribuição do curso, 61% afirmam que o curso contribui com uma maior possibilidade de crescimento profissional, 26% porque o curso contribui no conhecimento, 9% com a possibilidade de prestar concursos públicos, 2% pelo reconhecimento e 2% pela questão salarial.

A carreira do profissional de Administração oferece a opção de trabalhar em vários setores dentro da área: gerenciamento, comércio exterior, contabilidade, recursos humanos, marketing, controle de produção. Apesar do curso de Administração ser conhecido como aquele que a maioria das pessoas que não sabem o que fazer escolhem, é um dos cursos que mais emprega estudantes em formação no Brasil (JUNQUEIRA, 2015).

Perguntados sobre o que almejam profissionalmente após a conclusão do curso, visualizam-se as respostas no Gráfico 7.



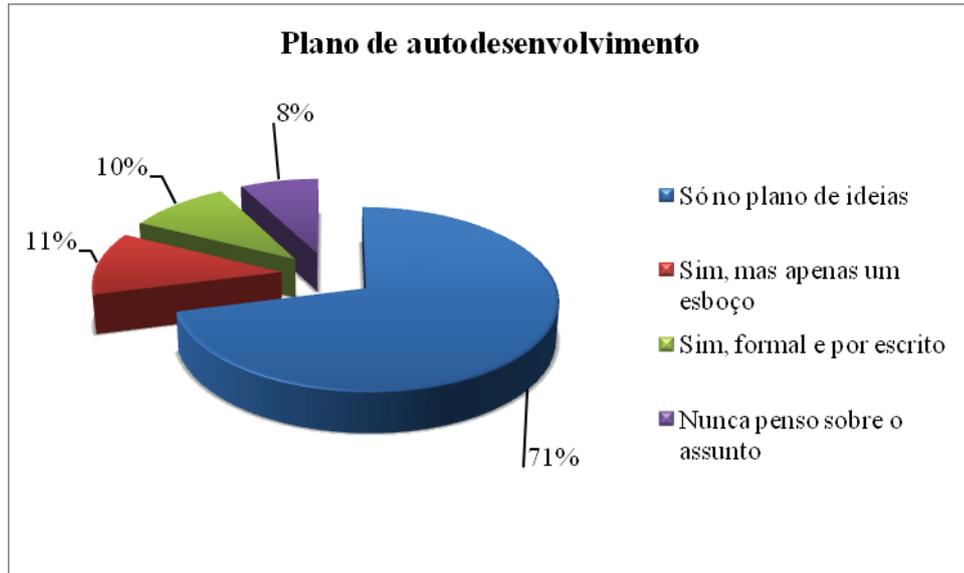
**Gráfico 7- Almeja após o curso**  
 Fonte: Dados primários (out./ 2015).

Os dados apontam que 40% almejam ser autônomos, 31% pretendem conseguir um emprego em uma boa empresa, 19% pretendem adentrar no serviço público através de concurso, 9% apresentaram outros motivos e apenas 1% marcaram as três opções anteriores, dependendo da oportunidade que aparecer.

Essas respostas também revelam que muitos alunos pretendem empreender após formados, tornando-se autônomos.

Dentre os alunos que responderam ‘outros motivos’, apresentaram como resposta: já possuo o que desejo no momento; dar continuidade na empresa da família (3); o crescimento pessoal onde exercem a profissão atualmente; administrar fazendas no Mato Grosso; ser empreendedor; ser bem sucedido; continuar no emprego atual (3) e ser professor de universidade.

Inquiridos se eles têm um plano para o autodesenvolvimento, observa-se no Gráfico 8.



**Gráfico 8- Plano de autodesenvolvimento**

Fonte: Dados primários (out./ 2015).

Dentre as respostas, 71% afirmam ter somente no plano de ideias; 11% apenas esboçaram; 10% pensam e já formalizaram no papel o seu plano de autodesenvolvimento; e apenas 8% afirmam nunca terem pensado sobre o assunto.

Segundo Teka Kuperszmit, consultora organizacional com 20 anos de experiência em programas de treinamento, o autodesenvolvimento estimula o indivíduo a buscar melhores resultados e performances, maior satisfação, tranquilidade e conhecimentos, torna o profissional mais consciente e focado no seu desempenho e no constante aperfeiçoamento. (BISPO, 2015).

Para Zarifian (2001) a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. A competência é a inteligência prática de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam.

Perguntados se já haviam participado de algum programa de estágio ou *trainee* nos últimos dois anos, visualiza-se no Gráfico 9.



**Gráfico 9- Programa de estágio ou trainee**

Fonte: Dados primários (out./ 2015).

Nessa questão, 73% afirmam que sim, enquanto 27% não. O estágio é a porta para se conhecer o mundo do trabalho dentro da área de formação escolhida. Já o *trainee* não é um estagiário, mas sim um funcionário que irá participar de um programa de treinamento e desenvolvimento para que, futuramente, possa assumir uma posição de liderança na empresa.

Mesmo não gerando vínculo empregatício, os programas de estágio são fundamentais para o aprendizado e introdução no mercado de trabalho, beneficiando o estagiário com a experiência aprendida, assim como para unir os interesses do profissional com os da organização (ABRH, 2015).

Buscando saber mais sobre o autoconhecimento, perguntou-se aos alunos se eles avaliavam seus pontos fortes e fracos e como faziam. O Gráfico 10 expressa as respostas.



**Gráfico 10- Avaliação dos pontos fortes e fracos**

Fonte: Dados primários (out./ 2015).

Observa-se que 53% dos alunos afirmam avaliarem seus pontos fortes e fracos. Todavia, 47% não avaliam. Dentre as respostas afirmativas, destaca-se que eles avaliam os pontos fortes e fracos através...

- Do que as pessoas me falam, não qualquer pessoa, mas as pessoas que tenho como exemplos, diretores da empresa onde trabalho;
- Nas vitórias e nas derrotas, sempre se corrigindo e se melhorando;
- Diariamente em uma autoavaliação, através de leitura e exemplos de colegas;
- Definir quais as características que somos mais hábeis e quais precisam de desenvolvimento;
- Identificando os pontos fortes, potencializando-o e os pontos fracos, trabalhando-os em cima.

Procurando entender se eles, de fato, abandonariam sua situação atual por um novo desafio, encontrou-se como resposta o que se observa no Gráfico 11.



**Gráfico 11- Situação atual x Novo desafio**

Fonte: Dados primários (out./ 2015).

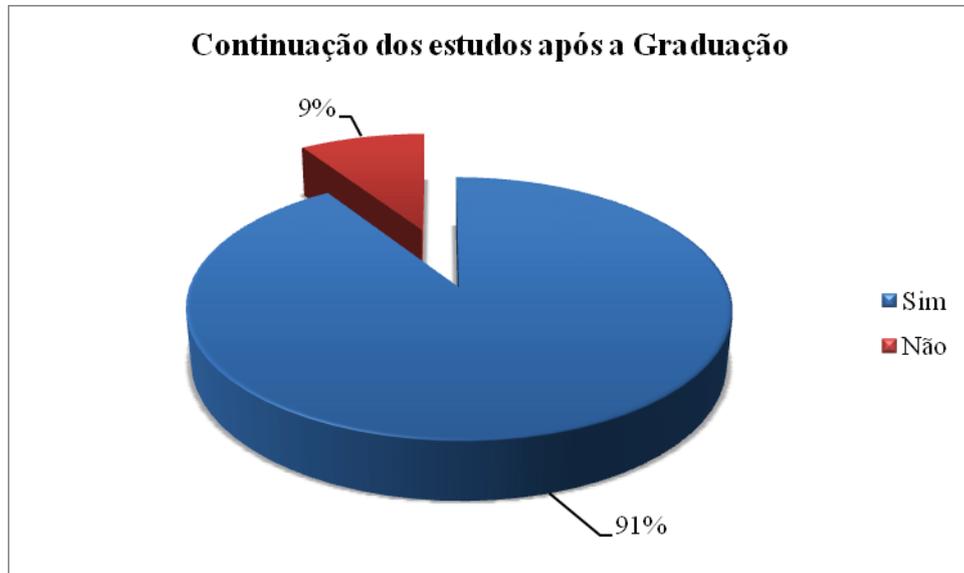
Dentre as respostas obtidas, destaca-se que 70% dos alunos abandonariam sua situação atual por um novo desafio. Por outro lado, 30% não abandonariam. Dentre as respostas afirmativas, destaca-se que fariam isso.

- Porque procuro oportunidades e meios para alcançar meus objetivos;
- Sou capaz de me adaptar a diversos ambientes, e sou motivado por desafios;
- Estou sempre disposto a novos desafios;
- Crescimento profissional e pessoal;
- Aceito novos desafios;
- Ser maior, radical, me trouxe novas experiências;
- Em busca de perspectivas melhores;
- Se for para crescer.

Solicitou-se que eles assinalassem três fatores que consideravam, atualmente, mais importantes para uma carreira satisfatória. Os três fatores que mais sobressaíram são: segurança/estabilidade, possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades e compatibilidade com a vocação.

As respostas parecem ir de encontro ao Gráfico 7, onde 40% afirmaram que querem ser autônomos após a conclusão do curso, o que não é compatível com o desejo de segurança e estabilidade. Entretanto, neste gráfico, 70% afirmam aceitar um desafio.

Para saber se pretendiam continuar a estudar após a graduação, observam-se as respostas no Gráfico 12.



**Gráfico 12- Continuação dos estudos após a Graduação**

Fonte: Dados primários (out./ 2015).

A partir dos dados, visualiza-se que a grande maioria, 91%, pretende continuar estudando, já 9% não tem esta intenção. Observa-se, segundo as respostas afirmativas, que 64 pretendem cursar Especialização; 33 pretendem um MBA; 18 alunos querem fazer Mestrado; 4 pretendem seguir um Doutorado e 12 alunos não se pronunciaram em relação ao prosseguimento dos estudos, devido suas respostas terem sido negativas na questão anterior, apresentadas no Gráfico 11.

Outra indagação foi para saber o quê eles estavam fazendo para planejarem a sua carreira, obtendo-se as seguintes respostas:

- Aproveitando para absorver conhecimento necessário na graduação;
- Estudando;
- Concluindo o curso.

O conceito de plano de carreira é definido por Oliveira (2013) como um documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas com base em uma metodologia de planejamento de carreira.

Sobre o planejamento de carreira, os acadêmicos responderam também que:

- No momento meu foco é minha formação, após pretendo realizar uma especialização e um mestrado, quanto ao meu futuro emprego pretendo crescer dentro de uma empresa que eu esteja inserido;
- Um plano de carreira;
- Me desenvolvendo e aperfeiçoando para oportunidades de crescimento dentro da empresa em que trabalho;
- Organizando minhas metas para poder realizá-las.

Malschitzky (2004, p.4) diz que “quanto mais ações de desenvolvimento pessoal e profissional se absorve, maior é a chance de se encontrar uma posição vantajosa quando se trata de ingressar ou manter-se num emprego.”

Buscando-se saber o que os alunos acreditam ser planejamento de carreira, obtiveram-se as seguintes respostas:

- Identificar, avaliar e concentrar esforços em busca de um objetivo de vida, analisando e selecionando meios para isto;
- Escolher um ramo a seguir, ou seja, saber onde quero chegar, e o que fazer para chegar, definir o que, como, quando;
- Pensar no futuro e começar executar hoje mesmo;
- Buscar alcançar os objetivos traçados.

Segundo Diniz (2014), o profissional que almeja sucesso precisa traçar objetivos e plano de ação claros, contendo o projeto de vida, o de carreira e o que deseja realizar na empresa. Trabalhar com o que se gosta é um grande passo para quem quer fazer carreira, pois o sucesso profissional e financeiro passa a ser mera consequência da realização de um sonho.

As demais respostas ressaltam:

- Seguir carreira e obter promoções dentro da organização;
- Alcançar o crescimento profissional.

Segundo Costa (2013), a escolha da carreira influencia o indivíduo no seu trabalho, no relacionamento com as pessoas e até mesmo no que cada um reconhece como expectativa de crescimento. As organizações em processo de mudança esquecem o colaborador muitas vezes e, por isso, é preciso que cada um assuma sua carreira como uma espécie de autoavaliação, tanto do ponto de vista das necessidades, quanto de interesses e objetivos. É preciso se posicionar para ampliar as oportunidades enquanto indivíduo.

Outras respostas apontam que:

- É ser um profissional qualificado para a tomada de decisões;
- Ser o que realmente quer ser na vida.

Dinsmore, Rocha e Gomes (2002) recomendam que o indivíduo reflita na vida como um projeto interligado, que envolve trabalho e família, suas atividades e anseios, o que já fez e o que ainda almeja realizar. Existe uma necessidade em se planejar a vida como um todo, tendo metas claramente estabelecidas para todos os seus aspectos. Bellino e Semenzato (2008) dizem que todos os aspectos da vida são importantes e passíveis de planejamento, pois não basta, por exemplo, ser bem sucedido no trabalho, e não ter qualidade de vida, acarretando problemas de saúde física, emocional e nos relacionamentos.

#### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Com os resultados obtidos, apresentam-se as seguintes sugestões aos alunos:

- Dedicar um tempo para pensar na carreira profissional, analisando o que está fazendo para crescer profissionalmente além do curso de Administração, pois é possível verificar que a maioria dos alunos vai começar a pensar na sua carreira após a conclusão do curso.
- Procurar uma área em que se identifica para atuar, pois se percebe que, muitos, não se identificam com a carreira que escolheram; então, aproveitar as oportunidades de estágio para visualizar novas oportunidades, nas quais poderia ter mais prazer em trabalhar e especializar-se na área, pois Administração é um curso que possui muitas áreas de atuação e isso é uma grande chance e oportunidade de se encontrar no que gosta de fazer.
- Traçar metas, por escrito, referente à carreira profissional e, também, estabelecer prazos para cumprir essas metas, pois assim é mais fácil cumpri-las.
- Avaliar com mais frequência os pontos fortes e fracos, para que os pontos fortes sejam aperfeiçoados e lembrados e os fracos sejam repensados e melhorados.
- Participar de cursos e palestras, fazer leituras, estudar outras línguas como forma de planejar a carreira profissional ou, até mesmo, ser uma meta a ser cumprida em curto ou longo prazo.
- Além de continuar estudando após a conclusão do curso, almejar cargos em níveis superiores tanto na empresa onde trabalha, quanto na empresa onde pretende trabalhar.
- Participar mais efetivamente dos projetos da pesquisa e extensão.

- E, por fim, propor ao Curso de Administração a adoção de uma disciplina de 2 créditos, que buscasse auxiliar os alunos em seu planejamento de carreira servindo, também, como um diferencial para o curso.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o término da pesquisa, buscou-se verificar se o objetivo proposto foi alcançado. O estudo teve como objetivo analisar a percepção dos alunos do oitavo semestre do Curso de Administração em relação ao planejamento de carreira, identificando o que eles estão fazendo em relação a isso.

Referente aos objetivos específicos todos foram realizados. O primeiro objetivo proposto foi identificar os principais conceitos sobre planejamento de carreira e sua importância para a vida profissional, o que pode ser realizado através de alguns referenciais teóricos. O segundo e terceiro objetivos tiveram o intuito de verificar com os alunos suas percepções sobre planejamento de carreira e identificar o que os alunos estão fazendo em relação à sua futura carreira profissional, respectivamente, o que pode ser realizado através da aplicação de um instrumento de pesquisa, em todos os campi onde é oferecido o curso de Administração. Finalizando, o quarto objetivo visou sugerir estratégias para um planejamento individual de carreira.

As recomendações são muito importantes se colocadas em prática, pois apesar dos resultados apresentados na pesquisa serem positivos, podem melhorar ainda mais. Os acadêmicos devem evitar se acomodarem, sempre buscando por mais qualificação, pois o mercado esta sempre mudando e isso exige dos líderes maior conhecimento a cada dia que passa. Quanto mais informados, mais condições terão de conduzir as organizações para atuarem em níveis de excelência.

O projeto profissional minimiza riscos, porque pressupõe um olhar para a sua carreira tendo como balizador a referência a si própria para desenvolver seu projeto dando prioridade

aos seus pontos fortes e naquilo que gosta de fazer. As pessoas podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas, mas duas preocupações são essenciais: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais, e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais (DUTRA *apud* LONDON; STUMPF, 1982).

O aprendizado da pesquisadora ocorrido durante o trabalho veio ao encontro das teorias vistas em sala de aula e, ainda, a experiência adquirida veio a somar para o aprendizado dos conceitos e técnicas da Administração.

Dentro desse contexto, este estudo não tem a intenção de esgotar as dúvidas sobre planejamento de carreira, mas, sim, abrir espaço para que novas discussões surjam e possam, a partir delas, incentivar outros estudos sobre a carreira profissional.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **A importância dos programas de estágio e *trainee***. Disponível em:<<http://www.abrhpe.com.br/index.php/a-importancia-dos-programas-de-estagio-e-trainee/>>. Acesso em: 15 out. 2015.

BALASSIANO, M.; FONTES FILHO, J.; VENTURA, E. Carreiras e Cidades: Existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **RAC**, v. 8, n. 3, **PÁGINA INICIAL E FINAL**, jul./set. 2004.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BELLINO, Ricardo R; SEMANZATO, José Carlos; PRIESTLEY, Elizabeth. **Escola da Vida**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2008.

BISPO, Patricia. **Autodesenvolvimento: uma forte tendência**. Disponível em:<<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Entrevista/4685/autodesenvolvimento-uma-forte-tendencia.html>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN; A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2002.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Simone do Nascimento. **Carreira profissional x gestão de carreiras: uma escolha ou um dilema?** Disponível em:<<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/6070/carreira-profissional-x-gestao-de-carreiras-uma-escolha-ou-um-dilema.html>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

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

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DINSMORE, Paul Campbell; ROCHA, Márcia; GOMES, Maria Tereza. O Projeto Você. In: **Revista Você S/A**, ed. 54, **PÁGINA INICIAL E FINAL**, 2002.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FIOR, C.; MERCURI, E. **Formação universitária: O impacto das atividades não obrigatórias**. São Paulo: Cabral, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTATÍSTICA E GEOGRAFIA. **Ensino superior recebe mais mulheres do que homens**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

JUNQUEIRA, Guilherme. **O curso de Administração de Empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-curso-de-administração-de-empresas>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de Carreira na empregabilidade**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MELO, S. L., BORGES, L. O. A transição da universidade ao mercado de trabalho na ótica do jovem. **Psicologia Ciência e Profissão**, v.3, n. 27, p.376-395, 2007.

MELO-SILVA, L. L.; REIS, V. A. B. A identidade profissional em estudantes do curso de psicologia: Intervenção através da técnica de grupo operativo. **Anais do Simpósio Brasileiro de Orientadores Profissionais**, n. 3, 1997, p. 57-65.

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.

PACHANE, G. G. **Estudante universitário: características e experiências de formação.** São Paulo: Livraria Universitária, 2004.

PAULA, Pablo de. **10 dicas para jovens administradores se destacarem no mercado e conquistarem seu espaço gradativamente.** Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreiras/10-dicas-para-jovens-administradores>>. Acesso em: 11 mai. 2015.

PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2005.

SAAD, Flavia. **Não deixe de realizar seus sonhos antes mesmo de começar.** Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreiras/não-deixe-de-realizar-seus-sonhos>>. Acesso em: 11set. 2015.

TEIXEIRA, M. A. P.; GOMES, W. B. Estou me formando... e agora?: Reflexões e perspectivas de jovens formandos universitários. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 5, n. 1, p. 47-62, 2004.

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia e Trabalho.** Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações.** São Paulo: Atlas, 2012.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência.** São Paulo: Atlas, 2001.

**APÊNDICE**

## APÊNDICE A- Questionário

Este questionário tem como objetivo analisar a percepção dos alunos do oitavo semestre do Curso de Administração em relação ao planejamento de carreira, identificando o que eles estão fazendo em relação a isso.

Os dados obtidos fornecerão subsídios para a minha conclusão da Graduação em Administração de Empresas, na Universidade de Passo Fundo.

Favor, ler com atenção as perguntas e responder a todas as questões. Em caso de dúvida, preencher com a alternativa mais próxima com a sua realidade. Não há necessidade de colocar nome, pois as informações colhidas com este questionário serão abordadas de forma geral e o sigilo será mantido.

Obrigada pela sua colaboração!

PRISCILA DE SOUZA  
Matrícula 104287

<b>1 – Idade</b>	<b>2 - Gênero</b>	<b>3- Estado civil</b>
<input type="checkbox"/> Até 20 anos	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Solteiro
<input type="checkbox"/> 21 - 30 anos	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Casado
<input type="checkbox"/> 31- 40 anos		<input type="checkbox"/> Divorciado
<input type="checkbox"/> Mais de 41 anos		<input type="checkbox"/> União estável

**4. Cidade onde reside:** \_\_\_\_\_

**5. Você estuda em qual Campus?**

- Passo Fundo - Central
- Carazinho
- Lagoa Vermelha
- Soledade
- Casca

**6. Você trabalha?**

( ) Sim ( ) Não

Caso a resposta seja afirmativa, em que? \_\_\_\_\_

**7. Você trabalha no que gosta no momento?**

( ) Sim ( ) Não

**8. Você escolheu a carreira que realmente se identificava?**

( ) Sim ( ) Não

**9. Em que o curso de Administração contribui profissionalmente?**

- ( ) Reconhecimento
- ( ) Aumento de salário
- ( ) Conhecimento
- ( ) Maior possibilidade de crescimento profissional

**10. O que almeja profissionalmente após a Conclusão do Curso?**

- ( ) Serviço público ( ) Autônomo ( ) Emprego numa boa empresa
- ( ) Outro Qual? \_\_\_\_\_

**11. O que é planejamento de carreira para você?**


---



---



---



---

**12. Você tem um plano de autodesenvolvimento?**

- ( ) Sim, formal e por escrito
- ( ) Sim, mas apenas um esboço
- ( ) Só no plano de ideias
- ( ) Nunca penso sobre o assunto

**13. Você participou de algum programa de estágio ou trainee nos últimos 2 anos?**

- ( ) Sim Qual empresa? \_\_\_\_\_
- ( ) Não

**14. Você avalia seus pontos fortes e fracos?**

- ( ) Não
  - ( ) Sim Como? \_\_\_\_\_
- 
-

---

---

**15. Você abandonaria sua situação atual por um novo desafio?**

Sim       Não

**16. Assinale os três fatores que considera, atualmente, mais importantes para uma carreira satisfatória:**

- Ganhos financeiros
- Segurança / Estabilidade
- Status / Valorização Social
- Poder / Possibilidade de crescimento profissional
- Compatibilidade com a vocação
- Possibilidade de auto realização através do trabalho
- Liberdade / Autonomia
- Jornada compatível com as necessidades de tempo livre para atividades pessoais
- Possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades.

**17. Você pretende continuar a estudar após a graduação?**

Sim     Não

**18. Se você respondeu sim na questão anterior, em que nível?**

- Especialização
- MBA
- Mestrado
- Doutorado
- PHD

**19. O que você está fazendo para planejar sua carreira?**

---

---

---

---

---