

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Cristiane Bins Blessmann

**PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS E PLANEJAMENTO DE
CARREIRA DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2012

Cristiane Bins Blessmann

**PERSPECTIVAS PROFISIONAIS E PLANEJAMENTO DE CARREIRA
DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de
Oliveira**

Porto Alegre

2012

Cristiane Bins Blessmann

**PERSPECTIVAS E PLANEJAMENTO DE CARREIRA DOS ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ___ de dezembro de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Angela Beatriz Busato Scheffer

Orientador – Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao Professor Dr. Sidinei Rocha de Oliveira pela orientação, pela atenção, pelas risadas, pela paciência e por me servir de exemplo de dedicação desde dezembro de 2008.

Agradeço também aos grandes professores com quem pude conviver ao longo do curso, principalmente à Professora Dra. Valmiria Carolina Piccinini, com quem tive o privilégio de trabalhar e aprender, e à Professora Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer, por ter proporcionado um grande aprendizado e pelo privilégio de contar com sua presença em minha banca.

Agradeço aos meus colegas de curso por terem participado da pesquisa. E também aos grandes amigos que fiz durante o curso e que certamente ficarão para a vida toda. Eduarda Aguiar, Mariana Kerber, Thanara Zancanaro, Cristiele Azevedo, Thayse Schneider, Amábili Soares, Cid Sousa, Lucas Pires, Douglas Schossler, Jéssica Felappi e Gabriele Silveira, e Fernanda Deyl, desde 1997, entre outros. Agradeço também à Alice Bonatto pela amizade incondicional; ao Emílio Oliveira pelas dicas, pela companhia e amizade e ao Manoel Flores da Cunha pela amizade e companhia.

Agradeço à minha mãe pela paciência, ensinamentos e dedicação, entre muitas outras coisas. Ao meu irmão, pelo companheirismo, atenção e presença mesmo estando distante, e à minha cunhada igualmente. Ao meu pai, pelo incentivo e seus ensinamentos. Aos meus avós, Carla, Telmo, Lygia e Joaquim pelo carinho, incentivo e lições de vida. E também a todos os outros familiares pela convivência, risadas, carinho e incentivo.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho, principalmente André, Daniel, Sônia e Juliano, pela amizade, pelas risadas e pela compreensão nos momentos em que precisei.

Por último, agradeço aos técnicos da Universidade por seu suporte, principalmente ao Gustavo Bandeira e todas as pessoas que, de alguma forma, fizeram e fazem parte desta trajetória.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar como os estudantes concluintes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul agem em relação às suas carreiras profissionais, abordando questões referentes a perspectivas e expectativas de carreira, utilização ou não de alguma metodologia de planejamento de carreira e à importância dada pelos estudantes a esse tema. Para atingir o objetivo proposto, adotou-se uma metodologia quantitativa descritiva, com a aplicação de questionário estruturado em 111 estudantes do oitavo, nono e décimo semestres do referido curso de graduação. Os dados obtidos na pesquisa foram analisados com base no referencial teórico levantado sobre mercado de trabalho, carreira e planejamento de carreira. Através dessa análise, constatou-se que os estudantes consideram importante planejar sua carreira, porém, a maioria deles afirmou tomar decisões intuitivamente quanto às mesmas. Além disso, constatou-se que os estudantes concluintes consideram as experiências profissionais que já tiveram até aqui como o fator mais importante para o estabelecimento de seus objetivos de carreira, mas muitas das organizações em que trabalham não demonstram preocupação com a futura trajetória profissional desses estudantes. Os estudantes também não consideram que o curso de Administração tenha lhes proporcionado conhecimento significativo sobre planejamento de carreira. Quanto às prioridades para seu projeto profissional futuro, os respondentes desta pesquisa pretendem ter qualidade de vida, bom ganho financeiro e conciliar vida pessoal e profissional. Sugere-se, então, que os estudantes procurem ajuda profissional para orientação de carreira, que as organizações estimulem a pensar no futuro profissional e que a Universidade implemente conteúdo a respeito de desenvolvimento e planejamento de carreira no currículo do curso de Administração.

PALAVRAS-CHAVE: Carreira. Planejamento de carreira. Perspectivas profissionais.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – a carreira proteana do século XXI	p. 26
Quadro 2 – resumo dos principais conceitos, modelos e ideias de carreira	p. 32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média de formandos por ano de 1973 a 2011	p.61
Tabela 2 – Ingressantes de 2006 a 2012	p.62
Tabela 3 – Ano/semestre de ingresso no curso	p. 67
Tabela 4 – Tipo de escola conforme etapa de ensino	p. 69
Tabela 5 – Principal motivação para escolha do curso	p. 71
Tabela 6 – Formação escolar do pai e da mãe	p. 73
Tabela 7 – Níveis de conhecimento de idiomas (em %)	p. 78
Tabela 8 – Níveis de conhecimento em Informática (em %)	p. 78
Tabela 9 – Benefícios oferecidos pelas organizações	p. 82
Tabela 10 – Resultados de afirmações sobre carreira	p.85
Tabela 11 – Planejamento de carreira tratado no curso	p.86
Tabela 12 – Cruzamento entre afirmações 2 e 7	p. 87
Tabela 13 – Cruzamento entre afirmações 15 e 18	p. 88
Tabela 14 – Tive experiências profissionais para estabelecer meu projeto de carreira	p. 89
Tabela 15 – Experiências profissionais importantes para objetivos de carreira	p. 89
Tabela 16 – Fiz cursos de planejamento de carreira	p.91
Tabela 17 – Carreira e autoconhecimento	p.92
Tabela 18 – Estímulos das organizações	p. 93
Tabela 19 – Futuro profissional e curso de Administração	p.95
Tabela 20 – Cruzamento entre afirmações 1 e 3	p.96
Tabela 21 - As decisões intuitivas em relação a carreira	p.97
Tabela 22 – Moldadores de carreira	p.97
Tabela 23 – Os recursos disponíveis para orientação (planejamento de carreira, orientação vocacional, <i>coaching</i> , etc.) são eficazes no aprimoramento do gerenciamento de carreira.	p. 98
Tabela 24 – Resultados de afirmações sobre expectativas de carreira	p.99
Tabela 25 – Minha expectativa é ter qualidade de vida em minhas atividades futuras	p. 100
Tabela 26 – Expectativas quanto a empregos	p.102
Tabela 27 – Realização e dinheiro	p.104
Tabela 28 – Médias, Modas e Variâncias das prioridades no projeto profissional futuro	p. 106
Tabela 29 – Que ações você pretende fazer nos próximos dois anos?	p.108
Tabela 30 – Destaques nas ações para os próximos dois anos	p.109
Tabela 31 – Outras ações (em %)	p.112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Semestre que está cursando	p.66
Gráfico 2 – Sexo	p.68
Gráfico 3 – Idade	p.69
Gráfico 4 – Quantas pessoas residem na sua residência (incluindo você)?	p. 74
Gráfico 5 – Renda familiar mensal bruta	p.75
Gráfico 6 – Renda pessoal mensal bruta	p.75
Gráfico 7 – Tempo de permanência no exterior	p.77
Gráfico 8 – Porte da organização em que trabalha	p.80
Gráfico 9 - Vínculo com a organização	p.81
Gráfico 10 – Como obteve informação/contato sobre essa oportunidade?	p.84

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1.1. OBJETIVO GERAL.....	12
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.2. JUSTIFICATIVA.....	13
2. REVISÃO TEÓRICA	14
2.1. MERCADO DE TRABALHO.....	14
2.1.1. MERCADO DE TRABALHO NA AMÉRICA LATINA HOJE.....	19
2.2. CARREIRA.....	22
2.2.1. AVANÇOS NA TEORIA DE CARREIRA.....	25
2.2.2. CARREIRAS COM FRONTEIRAS.....	36
2.2.3. CARREIRAS E CONTEXTO SOCIAL.....	38
2.2.4. INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO: O INÍCIO DA CARREIRA.....	41
2.3. PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	42
2.3.1. PERSPECTIVA DE CARREIRA.....	44
2.3.2. MOLDADORES DE CARREIRA.....	46
2.3.3. PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES.....	51
2.3.4. A CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA.....	54
2.3.5. ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL.....	56
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	59
3.2. PESQUISA QUANTITATIVA DESCRITIVA.....	60
3.3. RELAÇÃO ENTRE PESQUISA EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA.....	61
3.4. POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA.....	61
3.5. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	63
3.6. ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4. ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	66
4.2. INFORMAÇÕES SOBRE OCUPAÇÃO ATUAL.....	79
4.3. COMPREENSÕES SOBRE A CARREIRA.....	84
4.4. EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS.....	99
4.5. PRIORIDADES NO PROJETO PROFISSIONAL FUTURO.....	105
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	113

REFERÊNCIAS.....	119
ANEXO A - QUESTIONÁRIO.....	122

1. INTRODUÇÃO

Todos os anos, milhares de jovens brasileiros ingressam no curso de graduação em Administração, em universidades públicas ou privadas; com ensino presencial ou à distância. Esses jovens, geralmente, acabaram de completar o ensino médio e têm entre 17 e 20 anos, e muitos deles não têm certeza do que pretendem realizar na sua vida profissional, enquanto outros já possuem uma ideia mais clara a esse respeito, seja abrir um negócio, trabalhar em uma grande empresa, etc. Certamente, todos eles desejam ser bem-sucedidos em suas vidas profissionais e pessoais – as quais estão fortemente relacionadas. Mas será que eles sabem onde querem chegar e qual é o sucesso que buscam? A dúvida que surge nesse momento é se estes jovens, no decorrer do curso de Administração, identificam e/ou reforçam suas preferências e habilidades e decidem que caminhos vão trilhar em sua vida profissional, almejando posições ou organizações em que gostariam de atuar.

A conjuntura atual do país apresenta um momento de mudanças, tanto sociais, quanto políticas e econômicas. Isso afeta o mercado e as maneiras de gerir os negócios, e, conseqüentemente, o mundo do trabalho, o que fica evidenciado pelas formas flexíveis de trabalho, redução de níveis hierárquicos e cargos gerenciais, estruturas horizontais, equipes multifuncionais, entre outros. Esses elementos são utilizados pelas organizações para facilitar o trabalho, reduzir custos e melhorar seu desempenho, visando ao atingimento de seus objetivos financeiros, de crescimento e competitividade no mercado. Além disso, ter um quadro de pessoal qualificado e preparado para atuar no mercado torna-se uma necessidade, já que tecnologia, produtos e processos podem ser facilmente copiados ou adquiridos. Dessa forma, exige-se cada vez mais dos trabalhadores, principalmente aqueles que ocupam cargos de gestão e participam da tomada de decisões.

De uma maneira geral, o curso de graduação em Administração prepara os estudantes para gerenciarem os recursos de organizações, sejam eles humanos, financeiros, materiais ou intangíveis (como valor de marca, informações de mercado, entre outros). O profissional da área se envolve com definição, análise e cumprimento de metas organizacionais, podendo atuar em diversos departamentos de uma organização. Deste modo, administradores tornam-se necessários para as organizações que pretendem ter uma gestão profissional, que possibilite competir no mercado e alcançar suas metas – assim, há espaço no mercado de trabalho para aqueles que se capacitarem na área. Então, se assiste a um crescimento no número de cursos

de graduação e matrículas em Administração, fato que levou esse campo de estudos à primeira posição entre os maiores cursos de graduação em números de matrículas no Brasil, chegando a um total de 833.876 matrículas no ano de 2010 (BRASIL, 2010).

Nesse contexto, os jovens que começam a ingressar no mercado de trabalho precisam buscar um alto grau de qualificação, além de desenvolverem habilidades e atitudes valorizadas no universo de trabalho – se tiverem a intenção de conquistar boas vagas, com perspectivas de valorização e crescimento profissional. Como as oportunidades para qualificação são muitas, devido à disponibilidade e à acessibilidade do conhecimento advindas das tecnologias de informação e comunicação, surge um significativo contingente de jovens competindo por lugares no mercado de trabalho. Assim, torna-se importante para esses indivíduos conhecerem suas capacidades, interesses, aptidões, crenças, valores, comportamentos e dificuldades, além de estudar o próprio mercado para identificar lacunas e oportunidades. Com isso, é possível visualizar possíveis trajetórias profissionais e elementos e conhecimentos que precisam ser desenvolvidos ou aprimorados para se alcançar um objetivo de carreira e, em consequência, a realização profissional. Uma visão estratégica na gestão de carreira, somada à atitude proativa, pode se configurar como uma vantagem àqueles que planejarem sua trajetória profissional (SANTOS, 2001).

A carreira pode ser entendida como a escolha profissional que o indivíduo faz para sua vida, compreendendo uma sequência de posições ocupadas, de trabalhos realizados, atitudes e comportamentos associados com experiências relacionadas ao trabalho durante o período de vida de uma pessoa (HALL, 1976). Diversos estágios e transições refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e imposições e expectativas das organizações e da sociedade compõem uma carreira. Dessa forma, a carreira é algo a ser construído, o que exige um papel ativo do trabalhador ao longo do processo, até porque muitos aspectos da interação dos ciclos de vida, dos estilos de vida e do lazer com a ocupação profissional passam a ser cada vez mais evidenciados (KILIMNIK *et al*, 2008). Assim, a perspectiva de desenvolvimento de carreira engloba a necessidade de se estabelecer relações entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento da vida pessoal e familiar. À medida que o trabalhador considera seus valores, necessidades e habilidades, é possível dar início ao planejamento de carreira, o qual consiste em atividades em ações que se desenvolve para atingir os objetivos individuais de carreira.

Assim, esse trabalho tem como objetivo identificar, entre os formandos da Escola de Administração da UFRGS, se o planejamento de carreira é considerado importante, se os estudantes buscam o planejamento e desenvolvimento de carreira e, assim, se têm definido

seu projeto de carreira e quais seriam suas expectativas profissionais. A questão que guia o presente estudo é: Como os estudantes concluintes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul agem em relação a suas carreiras profissionais?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GERAL

Identificar como os estudantes concluintes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) agem em relação às suas carreiras profissionais.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e caracterizar o perfil socioeconômico e ocupacional dos estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS;
- b) Identificar e analisar as compreensões dos estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS sobre carreira e planejamento de carreira;
- c) Levantar as expectativas profissionais dos estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS;
- d) Verificar quais ações os estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS pretendem realizar nos próximos dois anos com relação a seu desenvolvimento profissional;
- e) Propor melhorias e ações referentes a perspectivas e planejamento de carreira no curso de Administração da UFRGS e nas organizações, caso os resultados mostrem ser necessário.

1.2. JUSTIFICATIVA

O presente estudo busca compreender como os estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS agem em relação às suas carreiras, abordando questões referentes a perspectivas e expectativas de carreira, utilização ou não de alguma metodologia de planejamento de carreira e à importância dada pelos estudantes a esse tema. Assim, o conhecimento que se espera obter com tal trabalho servirá para os próprios respondentes, para a própria Universidade, seus professores e outros profissionais, para profissionais de recursos humanos de empresas e outras organizações e para a sociedade como um todo.

Os respondentes deste estudo tiveram a oportunidade de refletir sobre as orientações profissionais para definir gerenciamento e planejamento de carreira, buscar autoconhecimento, repensar ou reforçar o que já trilharam até aqui, ver oportunidades e lacunas no mercado de trabalho. Para a Universidade, professores e outros profissionais da mesma, será possível conhecer seu público e aprofundar assuntos relacionados, além de mostrarem outras opções, repensar didática e dinâmicas de aulas, bem como o ensino acadêmico como um todo. Empresas e outras organizações terão a oportunidade de conhecer seus atuais e/ou futuros empregados, suas aspirações, características e anseios, o que facilitaria a definição de políticas e práticas de gestão de pessoas. Para a sociedade como um todo, esse trabalho possibilitará conhecer a juventude, o que ela almeja, que mudanças está provocando ou pode vir a provocar.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão do presente trabalho, foram levantados conceitos que embasam a reflexão e o objeto de pesquisa proposto. Primeiramente, faz-se um apanhado geral sobre o mercado de trabalho – pois os estudantes, público alvo do estudo, estão se preparando para ingresso nesse mercado; depois, apresentam-se definições tradicionais e contemporâneas de carreira e do momento de inserção no mercado de trabalho; em seguida, são expostos conceitos e reflexões sobre Planejamento e Desenvolvimento de Carreira.

2.1. MERCADO DE TRABALHO

O termo “mercado de trabalho” está presente em grande parte das discussões da economia e da sociologia, com destaque para os trabalhos da área de relações de trabalho. Há muitos textos que utilizam o termo na tentativa de compreendê-lo ou dimensioná-lo, e também explicar as mudanças que o afetam nas últimas décadas em função do desenvolvimento tecnológico e das alterações nos padrões econômicos, mas são raros os estudos que desenvolvem uma reflexão teórica do conceito, ou que apresentam a vertente teórica a ser utilizada para a análise (ROCHA DE OLIVEIRA, 2009).

Uma abordagem que colabora com a compreensão do mercado de trabalho é a da teoria institucional, que destaca a importância da atuação de diferentes atores (sindicatos, governo, empresas, etc.) e a interferência de regionais na formação da força de trabalho: valores com relação ao trabalho, qualificação e outros elementos culturais (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011). A perspectiva institucional, reforçada por Steiner (2005 *apud* ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011)¹, leva em conta não só as redes sociais centradas na família, amigos e colegas de trabalho, mas também a existência de órgãos de mediação específicos, como concursos e organizações de colocação de mão de obra para a organização e alterações do mercado de trabalho. Ao assumirem importante papel na obtenção de um posto de trabalho, tais redes interferem na organização mercantil, em oposição à ideia de igual

¹ STEINER, Philippe. **A sociologia econômica**. São Paulo: Atlas, 2005.

disponibilidade de postos a todos os interessados. Desse modo, Rocha de Oliveira e Piccinini (2011) afirmam que em cada mercado de trabalho existe um conjunto de instituições formais que contribuem significativamente para dar a este uma dinâmica específica.

Ainda de acordo com a teoria institucional, as normas e as formas de capacitação, seleção e remuneração dos trabalhadores não seguem simplesmente a lógica da competência e do mercado. Médias e grandes empresas definem suas próprias regras e práticas de como preparar os trabalhadores para os postos, como remunerá-los, atribuir-lhes funções e promoções internas. Todas as profissões e ofícios, bem como algumas empresas, se orientam por regras institucionais, em vez da simples lógica mercantil da oferta e da demanda. Os profissionais se movem e competem em segmentos específicos do mercado de trabalho, de modo que não ocorre competição direta por postos oferecidos em diferentes setores (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

Na visão de Horn (2009), o mercado de trabalho é um arranjo institucional no qual vendedores e compradores de trabalho realizam suas transações. Duas funções primárias são cumpridas por esse arranjo: por um lado, aloca a força de trabalho da sociedade entre diferentes usos produtivos; por outro, assegura renda aos que participam de suas transações. Além disso, o mercado de trabalho afeta o próprio mecanismo de extração dos serviços de trabalho ou o desempenho dos processos laborais.

No entanto, essa síntese deve ser encarada como uma aproximação inicial do conceito de mercado de trabalho e seus problemas teóricos. O primeiro dos problemas diz respeito ao objeto de transação nesse mercado. Na grande maioria das trocas mercantis, o vendedor transfere os direitos de propriedade da mercadoria ao comprador, em troca de um montante de dinheiro; porém, isso não ocorre com o trabalho. À medida que recebe salários e benefícios do empregador, o trabalhador coloca sua capacidade de prestar serviços à disposição da organização por um intervalo definido de tempo. Dessa forma, o objeto da transação mercantil é uma capacidade de prestar serviços do trabalho e não o trabalho em si.

A organização dos mercados de trabalho é marcada por uma desigualdade estrutural na disponibilidade dos recursos de poder de que as partes utilizam para obter sucesso na luta concorrencial que se estabelece entre si e os membros do seu próprio lado do mercado (HORN, 2009). A ideia de que o lado da oferta sofre de uma fraqueza congênita é antiga na tradição da Economia Política e perpassa outras ciências da sociedade. Quatro razões principais podem ser apontadas para a limitação estrutural das estratégias do lado da oferta e do diferencial de poder favorável ao lado da demanda nos mercados de trabalho conforme

preconizam Offe e Hinrichs (1989 *apud* HORN, 2009)²: a) o lado da oferta não tem como controlar estrategicamente sua própria quantidade; b) os trabalhadores não dispõem, ou dispõem de forma limitada, da possibilidade de esperar o momento mais favorável para a venda da força de trabalho; c) a oferta da força de trabalho não é independente do lado da demanda, pois a quantidade ofertada pode ser influenciada pelas organizações por meio dos processos de mudança tecnológica; e d) a capacidade do lado da oferta de se adaptar a mudanças qualitativas promovidas pelo lado da demanda é limitada.

A sociologia do mercado de trabalho latino-americano focou-se na mobilidade ocupacional, tema que repercutia bastante entre latino-americanos em geral e brasileiros em especial. O trabalho, juntamente com o mercado de trabalho, estava longe de ser um território de interesse analítico que importasse em si mesmo aos estudiosos. Antes, ele fornecia os indicadores empíricos para um fenômeno de outra natureza: o da constituição das hierarquias de estratificação social (em que se encontravam as indagações sobre mobilidade social), este, sim, central para as teorias sociológicas do desenvolvimento (GUIMARÃES, 2009). Já os estudos sociológicos que se reivindicavam como interessados no mercado de trabalho centraram-se, primeiramente, no entendimento da estrutura do emprego, como forma de refletir sobre as mudanças no mercado de trabalho relacionadas à urbanização e à industrialização crescentes.

Na verdade, foram as análises de inspiração marxista sobre a chamada “marginalidade social” o grande divisor de águas nos estudos do mercado de trabalho. Foi com elas que surgiu o esforço sociológico no sentido de teorizar de maneira sistemática a respeito da heterogeneidade que caracterizaria o trabalho na América Latina. Com efeito, entre os pesquisadores da urbanização brasileira, tema que desafiava os intérpretes das mudanças em curso no Brasil das décadas de 1960 e 1970, a problemática da assim chamada “marginalidade urbana” estava solidamente estabelecida como central à agenda de pesquisa. Assim, a ênfase era dada à funcionalidade das naturezas de inserção não tipicamente capitalistas para o entendimento da dinâmica do emprego nos grandes centros urbanos e para o processo de acumulação capitalista no Brasil, o que levou ao abandono das ideias sobre o caráter “sociopático” do processo brasileiro de crescimento urbano (GUIMARÃES, 2009).

Dessa maneira, se constituía a força de trabalho e o mercado de trabalho nacionais, desafiando os sociólogos do trabalho a teorizar o processo de construção social deste

² OFFE, C.; HINRICHS, K. A economia política do Mercado de trabalho. In: OFFE, C. **Capitalismo desorganizado**: transformações contemporâneas do trabalho e da política. São Paulo: Brasiliense, 1989. p. 19-69.

mercado. Entretanto, eles acabaram voltando sua atenção para o interior das fábricas, para o estudo dos processos de trabalho, especialmente interessados nos ambientes fabris e na dinâmica das relações sociais no interior das firmas. Outra vez, o mercado de trabalho passava a segundo plano, reaparecendo pontualmente como mecanismo de sustentação para o despotismo fabril que andava junto com o despotismo político do período ditatorial. À medida que se retraía a sociologia dos mercados de trabalho, consolidava-se uma ciência política do trabalho, que tinha no estudo das regulações deste mercado um dos seus alvos.

Guimarães (2009) questiona: por que faria falta uma sociologia (econômica) dos mercados de trabalho, ou como a análise destes se beneficiaria das reflexões da sociologia econômica contemporânea acerca dos mercados em geral e da circulação do trabalho em especial? Então, a autora afirma que:

Para a sociologia econômica, teorizar sobre o funcionamento dos mercados e das firmas, destacando os mecanismos sociais (extra-econômicos) que pautam a sua construção foi um domínio privilegiado desde o início, não sem razão, visto que mercados e firmas são dois dos focos centrais às teorias relativas à dinâmica da vida econômica. Por outro lado, a sociologia do trabalho seguiu por muito tempo estudando o mercado de trabalho pelos seus resultados, ou estrutura, do que pelos processos que nele tinham lugar (GUIMARÃES, 2009, p. 159).

Com base nessas constatações, Guimarães (2009) desenvolveu um estudo voltado para entender como as oportunidades ocupacionais são postas ao alcance dos indivíduos, focalizando a dinâmica do mercado de trabalho sob o ponto de vista dos mecanismos acionados na saída do desemprego. Aliando ainda os *insights* da nova sociologia econômica, que permitem levar um pouco mais longe a agenda de estudos do mercado de trabalho, no que concerne aos mecanismos mobilizados para se ter acesso a um emprego.

Isso ocorre porque a busca por trabalho não é um empreendimento simples, como poderia parecer inicialmente, pautado por certo voluntarismo do demandante de emprego. Certas vezes, um longo caminho tem de ser percorrido para que um indivíduo possa qualificar-se como um “demandante de emprego”. Dessa forma, não basta estar desempregado para habilitar-se como um “bom demandante de emprego”.

Tal fato acontece porque não é nada trivial estar no mercado à procura de trabalho. Quando as vagas são escassas, flexibilizam-se os momentos e as condições em que estas são oferecidas, além de os requerimentos para ocupá-las se elevarem e da abundância de indivíduos que as almejam. Nesse contexto, as empresas externalizam suas atividades de recrutar e triar candidatos, na sua busca pela focalização racionalizadora. Então, as empresas

basicamente definem os perfis almejados de trabalhadores, passando as primeiras tarefas de seleção de candidatos para intermediários. Dessa forma, espera-se o melhor desempenho tanto do trabalhador a ser contratado, quanto da agência de empregos ou da empresa de trabalho temporário que o triou. Percebe-se que o processo de legitimação do indivíduo como demandante de trabalho ou possível empregado tem um percurso no mercado de intermediação (GUIMARÃES, 2009).

Nessa conjuntura, as agências de emprego privadas e as empresas de trabalho temporário são movidas pelo intuito de fidelizar a empresa usuária, que contrata seus serviços para preencher vagas. Seu desempenho será tanto mais bem sucedida quanto maior for o número de empresas clientes e quanto mais rápida e eficiente for sua capacidade de encaminhar candidatos potencialmente recrutáveis ou de prover de trabalhadores subcontratados a empresa que toma seus serviços. Porém, em sua grande maioria, principalmente entre as de pequeno e médio porte, tais empresas fazem escassos investimentos no que concerne à captura de demandantes, que lhes chegam por gravidade, dado o efeito inercial do recorrente desemprego.

Assim, visto que chegam por gravidade e em grandes números, esses demandantes devem saber apresentar-se aos intermediários privados da maneira mais apropriada possível, o que engloba um modo adequado de agir, de se vestir, de se portar e de apresentar suas qualificações, habilidades e pretensões – tudo com custos pessoais. Além desses quesitos, cabe ressaltar que o processo de seleção é marcado por dois fatos importantes. Primeiro, o mercado é fortemente heterogêneo, sendo recorrentes as trajetórias despadronizadas, fragmentárias e, no caso dos jovens, os percursos marcados pela escassa experiência de trabalho, notadamente aquela que mais conta, registrada em carteira (GUIMARÃES, 2009). Segundo, o mercado se enraíza num contexto de enorme desigualdade social e elevada pobreza. Com isso, falta aos indivíduos as precondições para se apresentarem como “bons demandantes de trabalho” – faltando à maior parte deles a biografia ocupacional almejada pelos ofertantes de vagas. Ademais, muitos sequer têm o capital cultural para suprir os requisitos de apresentação de si: não têm currículo, ou nem sabem do que se trata; outros, se o sabem, não operam computadores e não teriam condições de prepará-los, visto que lhes faltam os meios materiais para dispor de um computador e de uma impressora.

Toda essa complexidade dos agentes e das condutas na situação de procura leva Guimarães (2009) a considerar um argumento-chave: o de que o entrecruz entre oferta e demanda de trabalho não é trivial, mas precisa ser tratado como um processo, e não somente pelo seu resultado (um *quantum* final de empregados ou de desempregados), como

corriqueiramente tem sido feito nas análises acerca dos mercados de trabalho. Assim, ao tomar a situação de procura como um objeto de investigação sociologicamente relevante para desvendar a dinâmica dos mercados de trabalho, Guimarães (2009) revela ser possível entrever como a obtenção de trabalho é um processo multifacetado em sua rica construção social.

Nessa perspectiva de pensar o mercado de trabalho e sua sociologia, principalmente na realidade latino-americana, que seria caracterizada por “mercados heterogêneos de trabalho”, apresentam-se a seguir algumas tendências para o mercado de trabalho na América Latina.

2.1.1. MERCADO DE TRABALHO NA AMÉRICA LATINA HOJE

Na América Latina, continente marcado pela colonização para exploração, intenso uso de trabalho escravo negro e indígena na era colonial, pela industrialização e urbanização tardias, além da presença do neoliberalismo e da reestruturação produtiva no século XX, podem-se apontar algumas tendências que configuram a nova morfologia do trabalho e, logo, caracterizam o mercado de trabalho nessa região, cuja grande potência nos últimos anos tem sido o Brasil (ANTUNES, 2011). Dentre essas tendências, destacam-se:

- 1) A reestruturação produtiva do capital em escala global, marcada pela retração do binômio taylorismo-fordismo, gerou uma redução do proletariado estável, tradicional, manual e especializado, herdeiro da era da indústria verticalizada. O espaço aberto pela redução desse proletariado mais estável vem sendo ocupado por formas desregulamentadas de trabalho.
- 2) Em oposição à tendência já apontada, há um aumento significativo de um novo proletariado fabril e de serviços, presente nas diversas modalidades de trabalho precário, entre eles os terceirizados, subcontratados e tempo parcial. Isto é, com a desestruturação crescente do Estado de bem-estar social nos países do Norte, o crescimento da desregulamentação do trabalho nos países do sul e a ampliação do desemprego estrutural, os capitais implementam alternativas de trabalho cada vez mais “informais”, como, por exemplo, a terceirização. No Brasil, em 2005, em um total de 80 milhões de trabalhadores, cerca de 60% encontravam-se em situação de informalidade.

- 3) Outra tendência muito marcante para o mundo do trabalho contemporâneo é o aumento significativo do trabalho feminino, que atinge mais de 40% da força de trabalho em diversos países avançados, bem como na América Latina. Porém, quando se trata da temática salarial, vê-se um movimento inverso nessa expansão, já que os níveis de remuneração das mulheres são, em média, inferiores aos dos homens – desigualdade que acontece também em relação aos direitos sociais e trabalhistas.
- 4) Ocorre também uma acentuada expansão do setor de serviços, o qual, inicialmente, incorporou grande quantidade de trabalhadores expulsos do mundo produtivo industrial. Aqui, é importante destacar que o mundo dos serviços, em sua complexa interação com o mundo industrial, se submete crescentemente à lógica dos mercados e à racionalidade do capital. O resultado é o aumento do desemprego também nesse setor, como se pode averiguar na drástica redução do contingente de trabalhadores bancários na América Latina. Outra consequência da referida interação é o fato de que várias atividades do setor de serviços, tradicionalmente consideradas improdutivas, tornam-se diretamente produtivas e subordinadas à lógica exclusiva da racionalidade econômica e da valorização do capital.
- 5) A crescente exclusão dos jovens em idade de ingressar no mercado de trabalho formal é outra tendência que se apresenta no contexto atual. Dessa forma, em plena vigência da *sociedade do desemprego estrutural*, acabam engrossando as fileiras dos desempregados e trabalhadores precarizados. O mesmo acontece com trabalhadores considerados “idosos” pelos empregadores, que, muitas vezes excluídos do trabalho aos 40 anos, dificilmente conseguem reingressar no mercado de trabalho e acabam por somar-se aos contingentes do trabalho informal, aos desempregados, aos trabalhos voluntários, etc.
- 6) Paradoxalmente, o mundo do trabalho tem incluído precoce e criminalmente crianças nas mais diversas atividades produtivas, não apenas na América Latina, mas em escala global.
- 7) Como desdobramento das tendências supracitadas, cresce o chamado “terceiro setor”, que assume uma forma alternativa de ocupação, através de empresas com perfil comunitário. São empresas que atuam com trabalho voluntário em que predominam atividades de caráter assistencial, sem fins diretamente mercantis ou lucrativos e que se desenvolvem relativamente à margem do mercado. Esse tipo de atividade social, movida principalmente por valores não mercantis, experimenta alguma expansão por meio de trabalhos realizados por organizações não governamentais (ONGs) e de

outros organismos ou associações similares. No entanto, trata-se de uma alternativa extremamente limitada e funcional ao capital, não sendo uma alternativa efetiva e duradoura ao mercado de trabalho capitalista.

- 8) Outra tendência é relativa ao crescimento da modalidade de trabalho à domicílio, possibilitado pela desconcentração do processo produtivo e pela expansão de pequenas e médias unidades produtivas. Um exemplo disso é a teleinformática, modalidade de trabalho geralmente realizada por mulheres, que surgiu da convergência entre os sistemas de telecomunicações por satélite e a cabo, juntamente com novas tecnologias de informação e microeletrônica, permitindo às empresas transnacionais uma enorme expansão e agilização de suas atividades. Assim, o trabalho produtivo realizado no domicílio mescla-se ao trabalho doméstico, aumentando as formas de exploração da população feminina, que vivencia realidades marcadas por uma dupla jornada de trabalho.

É essa, então, a imagem heterogênea, polissêmica e multifacetada que caracteriza a nova morfologia da classe trabalhadora: além das clivagens entre os trabalhadores estáveis e precários, jovens e idosos, homens e mulheres, nativos e imigrantes, qualificados e desqualificados, brancos, negros e indígenas, entre outros, acontecem também as fragmentações e estratificações acentuadas em função do processo crescente de internacionalização do capital. Dessa forma, para que se compreenda a nova forma de ser do trabalho, é necessário partir de uma noção ampliada de trabalho, que necessariamente considere a totalidade da classe trabalhadora, do enorme contingente de homens e mulheres que hoje vive da venda de sua força de trabalho, não se restringindo aos trabalhadores manuais diretos (ANTUNES, 2011).

Dessa maneira, as grandes alterações recentes na sociedade como um todo, na economia e no mercado de trabalho modificam as percepções e formas de lidar com o próprio trabalho, o que acaba afetando as carreiras individuais e o gerenciamento das mesmas. Na próxima seção, apresenta-se um arcabouço teórico sobre o conceito de carreira e as mudanças recentes relacionadas a ele.

2.2. CARREIRA

Nos últimos anos, uma intensa quantidade de mudanças tem atingido a vida dos indivíduos, em diversas esferas, com destaque para o mundo do trabalho – em que a sensação de transformação, instabilidade e mutação torna-se tão impactante que, às vezes, não se percebe as continuidades que certamente existem. Questões como transformação, dinamicidade e transição são cada vez mais centrais, sobretudo no mundo do trabalho (BASTOS, 2011). Assim, é interessante perceber que a questão das “carreiras” há muito tempo coloca o homem diante deste dilema entre mudança e permanência. Desde que se tornou objeto de investigação, a compreensão das carreiras no trabalho, ou nas organizações, levava a encontrar os fios que teciam, nas aparentes e visíveis transformações, os sentidos de continuidade e permanência. Isto é, “carreira” sempre se impôs como um objeto que requer um estudo simultâneo das mudanças e das continuidades, o que pode ter sido o motivo de configurar-se como um tema tão desafiador para pesquisadores e gestores. Esse desafio se amplia significativamente ao se perceber que os movimentos de transformações não são necessariamente lineares e progressivos, como sugere a noção mais tradicional de carreira dentro dos planos de cargos das organizações, por exemplo.

Em uma perspectiva tradicional, a carreira pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que a ela se atribui. Esse processo de ajustamento implica critérios em que fica evidente a noção de hierarquia ou de sequência de papéis, com maiores responsabilidades dentro de uma mesma ocupação (BASTOS, 1997 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008)³. De acordo com Martins (2001 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008)⁴, na abordagem tradicional destacam-se três aspectos que limitam o conceito de carreira: o primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de dada organização, à qual é associada à metáfora de escada, que é acompanhada de sinais de crescente *status* e de ganhos financeiros; o segundo aspecto é a associação entre carreira e profissão – um médico, um militar ou um sacerdote, conforme essa concepção, teriam carreiras, ao passo que um funcionário de escritório, ou um operário de indústria, não as

³ BASTOS, A. V. B.. A escolha e o comprometimento com a carreira: Um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. **Revista de Administração**, 32(3), 28-39, 1997.

⁴ MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: Abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

teriam; o terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, na qual o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Nessa perspectiva, a carreira estaria mais relacionada ao trabalho assalariado e aos ocupantes de cargos existentes nessas organizações.

Outro conceito muito condizente com a carreira trilhada por muitas pessoas atualmente seria o de “uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão. Ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida” (ROBERT, 1989 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008)⁵. Para Greenhaus, Callanan e Godshalk (1999 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008)⁶, a carreira seria um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso de vida de uma pessoa. Se no passado os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo, na atualidade, dirigem-se, cada vez mais, às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira. Ou seja, o estudo da carreira interna e do planejamento pessoal de carreira está recebendo maior atenção do que o estudo da carreira externa ou de seu planejamento de carreira pela organização (MARTINS, 2001 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008).

Em uma análise histórica, pode-se considerar que a ideia de carreira tenha surgido com a sociedade industrial, porém foi apenas no século XX que ela encontrou seu pleno desenvolvimento. McDaniels e Gylsbers (1992 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008)⁷, ao realizarem uma sistematização dos estudos teóricos sobre carreira, a partir de 1900, apresentam escala evolutiva de suas concepções em direção a uma definição estendida. Conforme os autores, ao longo do tempo, o conceito de carreira foi ganhando outros elementos, além do mero sentido do trabalho (ou ocupação) que lhe era atribuído no início. Assim, tratar de carreira nos tempos correntes significa vê-la de forma interligada a essas outras dimensões. Também significa que a carreira não é determinada *a priori*, mas, algo a ser construído, o que sugere um papel mais ativo do trabalhador no decorrer do processo. Além disso, muitos aspectos da interação dos ciclos da vida, do lazer e dos estilos de vida com a ocupação passaram a ficar cada vez mais evidenciados (KILIMNIK *et al*, 2008).

Como é possível perceber, o conceito de carreira tem sofrido grandes transformações ao longo dos anos, principalmente a partir da Revolução Industrial. Definições voltadas tanto

⁵ ROBERT, P. **Le petit Robert**. Montréal: Les dictionnaires Robert, 1989.

⁶ GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A.; GODSHALK, V. M. **Career management**. Orlando, FL: Harcourt. (1999).

⁷ MCDANIELS, C.; GYLBERS, N. C. **Counseling for career development: Theories, resources and practice**. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1992.

para a área de formação acadêmica – ou carreiras profissionais -, quanto para as organizações – ou carreiras organizacionais -, as carreiras no mundo atual tendem a ser associadas às trajetórias profissionais de cada indivíduo, independentemente da área de formação ou da organização em que tais trajetórias se desenvolvem (KILIMNIK *et al*, 2008).

De acordo com Balassiano e Costa (2006 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008)⁸, a carreira moderna transcende a própria existência de uma organização. Atualmente, há ênfase tanto nas carreiras liberais como naquelas relacionadas com o mercado informal – no Brasil, por exemplo, significativo contingente de trabalhadores desenvolve suas carreiras dentro da cadeia produtiva do mercado informal. Em suma, a carreira encontra-se em processo de descolamento tanto no que tange à área de formação, quanto no que se refere às organizações.

Para Baruch (2004), a geração atual vivencia o desaparecimento de limites em várias faces da vida e apresenta novos valores em relação a ela e ao trabalho. Tais transformações têm implicações sobre as carreiras que as tornam cada vez mais multidirecionais. Em uma perspectiva “moderna”, a carreira é vista como um processo de desenvolvimento do empregado, por meio de uma trajetória de experiências e empregos em uma ou mais organizações (BARUCH; ROSENSTEIN, 1992 *apud* BARUCH, 2004)⁹.

Na década de 1990, Hall (1996) abordava o conceito de carreira proteana como contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço, inspirado no deus Proteu da mitologia grega, o qual possuía a habilidade de mudar de forma conforme sua vontade. Segundo esse autor, a carreira proteana é um processo em que o indivíduo e não a organização gerencia sua própria trajetória profissional. Ela agrega as diversas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, entre outras. Esse estilo de carreira não se limita ao que acontece a uma pessoa em uma organização específica, pelo contrário, incorpora as próprias escolhas pessoais de carreira e a busca por autorrealização – abrangendo os elementos integrativos e unificadores da vida do indivíduo. Por outro ângulo, pode-se dizer que o critério de sucesso é interno: sucesso psicológico, e não externo (KILIMNIK *et al*, 2008).

A carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização e pode ser redirecionada para atender a suas necessidades pessoais (HALL, 1996). Porém, na

⁸ BALASSIANO, M.; COSTA, I. A. S. **Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2006.

⁹ BARUCH, Y.; ROSENSTEIN, E. Career planning and managing in high tech organizations. **International Journal of Human Resource Management**, 3(3), 477-495, 1992.

interpretação de outros autores (CALDAS; TONELLI, 2000 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008¹⁰; CARVALHO; GRISCI, 2002 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008¹¹), as mudanças pelas quais passam os profissionais podem ser interpretadas como meros mecanismos de defesa, automaticamente acionados e de forma condicionada, perante as inconstâncias e ameaças do ambiente.

Nesse mesmo ponto de vista, Evans (1996 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008)¹² aponta para o fato de que as carreiras estariam adotando uma configuração em espiral, em substituição ao formato de escada. Segundo esse autor, uma trajetória de carreira em espiral estaria muito mais alinhada com as necessidades dos tempos atuais, na medida em que possibilita o desenvolvimento de pessoas, com profundidade e amplitude de habilidades, isso é, tanto com a *expertise* de especialistas, quanto com a visão mais ampla, do generalista. Assim, ao se pensar em espiral, considera-se que as pessoas não seguem apenas uma única carreira, mas duas, três, ou até quatro carreiras distintas no decorrer de suas vidas e, muitas vezes, de forma simultânea.

Após a conceituação de carreira e o respectivo apanhado histórico, analisam-se avanços recentes sobre a teoria de carreira na próxima seção.

2.2.1. AVANÇOS NA TEORIA DE CARREIRA

Quanto à carreira proteana, Hall (1996) argumenta que a carreira do século XXI será guiada pela pessoa, não pela organização, e será reinventada pela pessoa de tempos em tempos, conforma a pessoa e o ambiente mudem. Com relação ao sucesso psicológico, o autor afirma que é este o principal alvo na carreira, que seria o sentimento de orgulho e realização

¹⁰ CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem camaleão e os modismos gerenciais: Uma discussão sócio-psicanalítica do comportamento modal nas organizações. Em F. C. P. Motta & M. E. Freitas (Orgs.), **Vida psíquica e organização** (pp.130-147). Rio de Janeiro: FGV, 2000.

¹¹ CARVALHO, M. L., GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: Camaleões em cena [CD ROM]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação(Org.), **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 26. Salvador: ENANPAD. 2002.

¹² EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, 36(3), 14-22, 199).

pessoal que vem do alcance dos objetivos mais importantes na vida de uma pessoa, seja felicidade familiar, paz interior, etc. Isso contrasta com o sucesso vertical do “velho contrato de carreira”, em que a meta era subir na pirâmide hierárquica e fazer muito dinheiro – enquanto só há uma maneira de atingir tal meta (subir na pirâmide), há infinitas maneiras de atingir sucesso psicológico, tantas quantas são as necessidades humanas únicas. Assim, Hall (1996) considera que o chamado “novo contrato de carreira” será simplesmente parte do cotidiano de trabalho de todos. Algumas considerações do autor a respeito desse contrato de carreira podem ser vistas no quadro 1.

A carreira do século XXI não é avaliada pela idade cronológica e por estágios de vida, mas por aprendizagem contínua e mudanças de identidade. Ao invés de pensar a carreira como uma série de estágios de desenvolvimento, como se esperaria do trabalho no século XX, a carreira se caracterizaria por séries de curtos estágios de aprendizado e o importante seria a “idade de carreira”, e não a idade cronológica (HALL, 1996).

O objetivo: Sucesso psicológico
A carreira é gerida pela pessoa, não pela organização
A carreira é uma série de mudanças de identidade e aprendizagem contínua
“Idade de carreira” é importante, não idade cronológica
A organização fornece:
<ul style="list-style-type: none"> • Desafios de trabalho e • Relacionamentos
Desenvolvimento não é necessariamente:
<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento formal • Reciclagem • Mobilidade “para cima”
Perfil para sucesso:
<ul style="list-style-type: none"> • De <i>know-how</i> para <i>learn-how</i> • De emprego seguro para empregabilidade • De carreiras organizacionais para carreiras proteanas • Do “eu do trabalho” para o “eu completo”

Quadro 1 – a carreira proteana do século XXI

Adaptado de HALL; MIRVIS, 1995 *apud* HALL, 1996¹³.

¹³ HALL, D. T., MIRVIS, P. H. Careers as lifelong learning. Em D. T. Hall & P. H. Mirvis (Orgs.), **The changing nature of work** (pp. 323-361). San Francisco, CA: Jossey Bass, 1995.

Sobre as fontes de desenvolvimento, Hall (1996) considera que o crescimento profissional é um processo de aprendizado contínuo alimentado por uma combinação da pessoa, de desafios de trabalho e relacionamentos. De acordo com muitas pesquisas, a maior parte do aprendizado profissional vem de atribuições do trabalho que moldam as pessoas em novos caminhos e perspectivas. Também se aprende muito com as conexões com outras pessoas no ambiente de trabalho, sejam pares, subordinados, clientes, superiores ou membros de redes de contatos formais e informais. Treinamento formal e reciclagem tendem a ser menos relevantes para o processo contínuo de aprendizagem, já que são caros, incômodos, consomem muito tempo e, geralmente, não estão conectados com necessidades emergentes de negócios (HALL, 1996).

O perfil para sucesso na carreira do século XXI está ligado àqueles com o *learn-how* ao invés do *know-how*, ou seja, aqueles que estejam abertos a aprender. O emprego seguro perde importância e é substituído pela necessidade de empregabilidade. Espera-se que os indivíduos tragam seu “eu completo” para o trabalho, e não deixar suas vidas pessoais, valores e paixões na porta do escritório – o resultado disso é um salto na energia criativa trazida ao trabalho (HALL, 1996).

Ainda sobre o novo contrato de carreira, Hall (1996) alega que não se trata mais de um pacto com a organização, mas de um acordo entre uma pessoa e seu trabalho. o caminho para o topo foi substituído pelo “caminho com o coração”, Herb Shepard (1984 *apud* HALL, 1996)¹⁴ usou esse termo para descrever sucesso conforme a visão e os valores centrais de uma pessoa. Então, o “caminho com o coração” envolveria os talentos mais apreciados pelo próprio indivíduo, seriam as coisas que se pode fazer com excelência e que geram satisfação – tanta satisfação que, se houver pagamento por fazê-las, se sentiria como um presente, e não como uma compensação.

Para perceber o potencial da nova carreira, o indivíduo tem que desenvolver novas competências relacionadas à gestão do seu eu e da sua carreira. Como a nova carreira configura-se como um contínuo processo de aprendizagem, é preciso aprender maneiras de desenvolver autoconhecimento e adaptabilidade. De acordo com Hall (1996), essas foram chamadas de meta-habilidades, pois são necessárias para aprender a aprender.

Aprender a melhorar desempenho em tarefas por um longo período de tempo requer aprender a se adaptar a condições novas de tarefas. E em uma perspectiva de longo prazo do

¹⁴ SHEPARD, H. A. "On the realization of human potential: A path with a heart." In M.B. Arthur, L. Bailyn, D.J. Levinson, and H.A. Shepard (Eds.), **Working With Careers**. New York: Center for Research on Careers, Graduate School of Business, Columbia University, 1984. p. 25-46.

eu, se aprende sobre a sua identidade e em como se constrói a própria visão da realidade. Quanto mais uma pessoa aprender a se adaptar em condições novas de tarefas e a formar novas imagens de si mesma à medida que o mundo muda, mais a pessoa estará, de fato, aprendendo a aprender. Assim, adaptabilidade e identidade são competências de uma ordem maior do que habilidades e conhecimentos básicos. Essas capacidades de aprender a aprender são condição básica da carreira proteana autodirigida. Simplesmente seriam necessários muito tempo e muitos recursos para as pessoas esperarem alguém lhes dizer o que aprender, ou esperar que um programa de treinamento seja criado para aprender (HALL, 1996).

De acordo com Rousseau (1995 *apud* BARUCH, 2004)¹⁵, a principal mudança se manifesta nos contratos psicológicos. Pela perspectiva organizacional, a oferta de carreiras de emprego seguro cede lugar à “oportunidade de desenvolvimento”. Do ponto de vista do indivíduo, percebe-se uma despedida do tradicional comprometimento à organização, e de uma mudança em direção a múltiplos comprometimentos, os quais incluem, simplesmente, um condicional compromisso à organização.

Um individualismo forte é acompanhado pela cognição social e proeminência de vários constituintes da vida. Isso significa que enquanto as pessoas têm menor comprometimento organizacional (BARUCH, 1998 *apud* BARUCH, 2004)¹⁶, elas podem desenvolver outros múltiplos comprometimentos, no que tange a vários níveis de significado: identificação, associação e relacionamento. Tais relacionamentos podem também depender do estágio da carreira que a pessoa vivencia (COHEN, 1991 *apud* BARUCH, 2004)¹⁷.

Parker e Arthur (2000 *apud* BARUCH, 2004)¹⁸ apresentam uma lista de comprometimentos para o contexto de carreira: indústria (setor); ocupação e associação profissional; região (de local a regional); ideologia; religião; *alumni* (de escola, universidade, serviço militar e forças armadas quando aplicado); grupos de suporte; família; virtual; organizacional. Aqui, mesmo no âmbito da organização, o comprometimento não é necessariamente direcionado apenas à organização como um todo, mas seria normalmente compartilhada entre seus vários elementos: organização, líder e/ou mentor; time; departamento/unidade; projeto (produto); parceiros/colegas, e até sindicato.

¹⁵ ROUSSEAU, D. M. **Psychological Contracts in Organizations**. Sage, Thousand Oaks, CA, 1995.

¹⁶ BARUCH, Y. The rise and fall of organizational commitment. **Human System Management**, v. 17, 1998. p. 135-143.

¹⁷ COHEN, A. Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. **Journal of Occupational Psychology**, v. 64, 1991. p. 253-268.

¹⁸ PARKER, P.; ARTHUR, M.B. Careers, organizing and community. In: PEIPERL, M. A. *et al.* Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives. Oxford: **Oxford University Press**, 2000. p. 99-121.

Assim, a partir do final do século XX, a noção e a natureza de carreiras têm se alterado significativamente. A partir das organizações sem fronteiras, emergiram as carreiras sem fronteiras. Carreiras passaram a ser transacionais, flexíveis e a dinâmica da reestruturação dificultou o delineamento das velhas rotas, ordenadas e firmes, para o sucesso (o que demanda uma nova perspectiva para a definição de sucesso). Os novos modelos de carreiras compreendem uma variedade de opções e muitas direções possíveis de desenvolvimento. Diferentes formas de definição de sucesso na carreira são vivenciadas pelas pessoas – movimentos laterais, mudanças de direção, de organização, de aspirações. As pessoas podem escolher entre as opções, e não há um único meio de alcançar o sucesso, por isso o termo “trajetórias de carreira multidirecionais”. A multidirecionalidade não se limita à real trajetória de carreira assumida, mas também implica avaliação de sucesso na carreira: agora há critérios multiopcionais para avaliá-lo. Estes englobam satisfação, equilíbrio, liberdade e autonomia, além de outras medidas de autopercepção – todos esses critérios estão em jogo, juntamente com parâmetros externos tradicionais, como renda, posição e status (BARUCH, 2004).

Conforme visto anteriormente, DeFillippi e Arthur (1994 *apud* BARUCH, 2004)¹⁹ foram uns dos primeiros a usarem o termo “carreira sem fronteiras” – cuja característica principal advém da transcendência das fronteiras dos sistemas e organizações, principalmente no que se refere às esferas econômica, tecnológica e social. Carreiras tornaram-se mais abertas, mais diversificadas e menos estruturadas e controladas pelos empregadores. A gestão de tal carreira exige qualidades individuais que diferem consideravelmente daquelas que eram consideradas antigamente. Arthur, Claman e DeFillippi (1995 *apud* BARUCH, 2004)²⁰ sugeriram a expressão “carreiras inteligentes” para manifestar os componentes fundamentais para uma gestão de carreira eficientes do ponto de vista individual. Por inteligência, entende-se *know why* (valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida); *know how* (competências de carreira: habilidades, capacidades, perícia; conhecimento implícito e explícito); e *know whom* (rede de negócios, relacionamentos, capacidade de encontrar a pessoa certa). Jones e DeFillippi (1996 *apud* BARUCH, 2004)²¹ acrescentaram também o *know what* (oportunidades, ameaças e exigências), o *know where* (entrada, treinamento e avanço) e o *know when* (o momento certo das escolhas e atividades).

¹⁹ DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a competency-based prospective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, nº 4, 1994. p. 307-324.

²⁰ ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. J. Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of Management Executive**, v. 9, nº 4, 1995. p. 7-22.

²¹ JONES, C.; DEFILLIPI, R. J. Back to the future in filme: combining industry and self-knowledge to meet career challenges of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, nº 4, 1996.

Além disso, as pessoas precisam adquirir “empregabilidade” (BARUCH, 2001 *apud* BARUCH, 2004)²² mais do que “emprego seguro”. Empregadores não conseguem mais proporcionar empregos seguros e pararam até mesmo de fingir que tal comprometimento é gerenciável – ao invés disso, eles podem ajudar os empregados a melhorarem as próprias competências e habilidades para adquirir um emprego caso eles sejam despedidos ou decidam seguir em frente (BARUCH, 2001 *apud* BARUCH, 2004). Empregabilidade, resiliência e inteligência são as ferramentas de sobrevivência essenciais na luta para suportar a mudança, a qual pode ser chamada por muitos nomes: racionalização, redução, achatamento, reestruturação e, inclusive, modulação para o futuro (BARUCH, 2004).

As mudanças ambientais, como globalização crescente, avanços tecnológicos rápidos, aumento da diversidade da força de trabalho e o aumento do uso de terceirização, trabalhos temporários e de meio período, têm alterado estruturas organizacionais tradicionais, relações entre empregadores e empregados, e o contexto de trabalho, o que leva os indivíduos a mudarem as maneiras como guiam suas carreiras (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Por exemplo, o jornal norte-americano *The New York Times* relatou que demissões em massa resultaram no crescimento do “empreendedorismo forçado” (RICHTEL e WORTHAM, 2009 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009)²³. Muitas pessoas estão criando trabalho para si próprios, usando a Internet como uma ferramenta barata para encontrar parceiros de negócios, comercializarem seus produtos e conectarem-se com fornecedores (CARRAHER, 2005 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009)²⁴.

Em adição às mudanças ambientais, as pessoas também mudam suas atitudes de carreira em resposta a muitos fatores, incluindo aumentos na expectativa de vida e no tempo de trabalho; mudanças nas estruturas familiares, como casais em que ambos os cônjuges trabalham, pais solteiros e um número crescente de indivíduos buscando aprendizagem, desenvolvimento e crescimento pessoal (HALL, 2004 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009)²⁵.

Há também aqueles que fazem mudanças drásticas em suas carreiras, devido a reavaliações e reflexões pessoais, além de novas necessidades que advêm da meia-idade. Outros também tornaram suas carreiras mais auto-dirigidas, buscando carreiras internacionais

²² BARUCH, Y. Employability – substitute to loyalty?. **Human Resource Development International**, v. 4, n° 4, 2001. p. 543-566.

²³ RICHTEL, M.; WORTHAM, J. Weary of looking for work, some create their own. **The New York Times**, 2009 March 14. <http://www.nytimes.com>.

²⁴ CARRAHER, S. An examination of entrepreneurial orientation: A validation study in 66 countries in Africa, Asia, Europe and North America. **International Journal of Family Business**, v. 2. 2005. p. 95-100.

²⁵ HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, 2004. p. 1-13.

por sua própria conta, escolhendo mobilidades laterais ou até para cargos mais baixos em decorrência de necessidades pessoais. Cada vez mais, as pessoas são movidas por seus próprios desejos, e não pelas práticas organizacionais de gestão de carreiras – o que leva líderes organizacionais a um esforço para identificar estratégias positivas e práticas para enfrentar o ambiente de trabalho e a força de trabalho em mutação (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Em virtude de não haver uma concordância entre os estudiosos quanto à definição do termo carreira, Sullivan e Baruch (2009) o definem como experiências relevantes relacionadas ao trabalho, ou não, sejam dentro ou fora de organizações, que formam um padrão único no período de vida de um indivíduo. Segundo as autoras, tal definição reconhece tanto movimentos físicos, entre níveis, empregos, empregadores, ocupações e setores, quanto a interpretação individual de eventos de carreira, de alternativas de carreira e os próprios resultados de carreira. Além disso, as carreiras não ocorrem em um vácuo, pelo contrário, são influenciadas por muitos fatores contextuais, como cultura nacional, economia, política e fatores pessoais (relacionamentos com outras pessoas, por exemplo).

Na tentativa de determinar se as grandes mudanças tecnológicas, globais e sociais, que impactaram carreiras e o ambiente de trabalho, foram precisamente capturadas pela reconceitualização de construtos já estabelecidos de carreira, pelo desenvolvimento de novos modelos e por pesquisas científicas, Sullivan e Baruch (2009) organizaram uma análise de materiais sobre carreiras contemporâneas, com foco em teorias, conceitos e modelos de carreiras que foram desenvolvidos a partir dos anos 1990.

A análise de Sullivan e Baruch (2009) começa focando nas carreiras proteana e sem fronteiras, dois conceitos que tiveram importante impacto no desenvolvimento teórico e pesquisas na última década. Na sequência, é examinada a nova geração de conceitos de carreira, incluindo quadros integrativos (como perfis de carreira e carreiras pós-corporativas), carreiras híbridas e o modelo da carreira caleidoscópica, bem como pesquisas empíricas relacionadas – um resumo desses conceitos pode ser visto no quadro 2.

Quanto à carreira proteana, Sullivan e Baruch (2009) afirmam que, apesar de Hall ter escrito sobre a ideia da carreira proteana em 1976, foi somente após o lançamento de seu livro *“The Career Is Dead – Long Live the Career”* em 1996, que o conceito ganhou popularidade. Carreiristas proteanos são flexíveis, valorizam liberdade, acreditam em aprendizado contínuo e procuram recompensas intrínsecas (HALL, 1996).

Conceito ou modelo	Autores/data	Definição
Carreira proteana	Hall (1996)	Baseada na metáfora grega do deus Proteu, que mudava de forma conforme seu desejo, o carreirista proteano é capaz de rearranjar seus conhecimentos e habilidades para atender às demandas do local de trabalho mutante conforme suas necessidades de satisfação pessoal. O indivíduo, não a organização, está no controle do desenvolvimento e gerenciamento de sua carreira.
Orientação proteana reconceituada	Briscoe e Hall (2006)	Revista pela definição de duas dimensões da orientação proteana: direção pelos valores e gestão de carreira autodirigida.
Carreira sem fronteiras	Arthur e Rousseau (1996)	Definida como oportunidades de carreira além das fronteiras de um único empregador. O indivíduo é independente ao invés de dependente num arranjo organizacional tradicional de carreira. Seis diferentes significados de carreira foram oferecidos.
Carreira sem fronteiras reconceituada	Sullivan e Arthur (2006)	Revisada pela definição de diversos níveis de mobilidade física e psicológica de carreira em sucessivas situações de emprego.
Não distinção entre conceitos das carreiras proteana e sem fronteiras	Granrose e Baccilli (2006)	As carreiras proteana e sem fronteiras são reflexos da nova e mais ambígua relação entre empregador e empregado.
Carreira pós-corporativa	Peiperl e Baruch (1997)	Se refere a carreiras que acontecem fora de grandes organizações, por meio das quais as pessoas têm uma vastidão de opções de carreira, incluindo empregos em empresas menores e mais ágeis; autoemprego; trabalho em pequenos grupos de projetos, entre outros. As pessoas saem das grandes organizações voluntária ou involuntariamente porque não querem ou não são capazes de seguir uma carreira corporativa devido à incerteza que é inerente a ela. Carreiristas pós-corporativos têm uma carreira permanente, ao invés de um emprego permanente.
Perspectiva sem fronteiras em carreiras	Greenhaus, Callanan e DiRenzo (2008)	Os três componentes de uma perspectiva sem fronteiras são: (a) padrão de mobilidade multidirecional; (b) competências de carreira; (c) orientação proteana. Fatores econômicos, condições organizacionais e características pessoais e familiares são antecedentes de uma perspectiva sem fronteiras. Resultados individuais e organizacionais podem ser positivos ou negativos.
Perfis de carreira	Briscoe e Hall	A combinação das duas dimensões da carreira sem fronteiras

	(2006)	(mobilidade psicológica e mobilidade física) juntamente às duas dimensões da carreira proteana (direção pelos valores e gestão de carreira autodirigida) gera 16 potenciais perfis de carreira.
Redução da carreira tradicional	Originalmente detalhada por estudiosos como Super (1957)	Originalmente caracterizada pela progressão linear e para cima em uma ou duas empresas com foco em recompensas extrínsecas e gestão de carreira organizacional. Os atuais carreiristas tradicionais tipicamente exibem mais mobilidade entre organizações.
Carreiras híbridas	Conceito emergente não associado especificamente com nenhum estudioso	Carreiras que contêm aspectos das carreiras tradicionais e proteanas ou sem fronteiras.
Modelo de carreira caleidoscópico	Mainiero e Sullivan (2005)	Usando a metáfora de um caleidoscópio, esse modelo descreve como indivíduos focam em três parâmetros de carreira na tomada de decisões, o que criaria um padrão caleidoscópico em suas carreiras. Os três parâmetros são: (a) autenticidade, definida como ser verdadeiro para si mesmo; (b) equilíbrio, entre demandas de trabalho e outras demandas; (c) desafio, definido como trabalho estimulante e avanço na carreira.

Quadro 2 – resumo dos principais conceitos, modelos e ideias de carreira

Fonte: adaptado de SULLIVAN; BARUCH (2009)

O termo “carreira sem fronteiras” foi cunhado para oferecer uma nova perspectiva às carreiras contemporâneas (ARTHUR, 2008 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009)²⁶. Os seis diferentes significados de carreira, segundo a abordagem da carreira sem fronteiras, seriam: (a) o estereótipo de carreira de Silicon Valley, em que indivíduos se movem através das carreiras de diversos empregadores; (b) similar a acadêmicos ou carpinteiros, que trazem credibilidade e empregabilidade de fora do empregador atual; (c) similar a corretores de imóveis, sustentados por informações e redes de contatos externas; (d) aqueles que quebram suposições organizacionais tradicionais de hierarquia e avanço na carreira; (e) aqueles indivíduos que rejeitam oportunidades de carreira existentes por razões pessoais ou familiares; e (f) aqueles que se baseiam na interpretação do ator de carreira, o qual pode perceber um

²⁶ ARTHUR, M. B. The Hughes Award – Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, v. 61, 2008. p. 163-186.

futuro sem fronteiras, indiferentes às restrições estruturais (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009)²⁷.

De acordo com Sullivan e Baruch (2009), muitos conceitos e modelos foram oferecidos recentemente para explicar a variedade de padrões de carreira que existem no dinâmico ambiente de trabalho atual. As autoras chamam alguns deles de “quadros integrativos”, que representam tentativas de combinações de ideais dos conceitos proteano e sem fronteiras. Granrose e Baccilli (2006 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009)²⁸, por exemplo, não fizeram distinção entre as carreiras proteana e sem fronteiras, mas sugeriram que os dois conceitos são reflexos da relação nova e mais ambígua entre empregadores e empregados.

Emergindo de resultados de diversos estudos, há a ideia de que algumas pessoas têm carreiras híbridas, caracterizadas por elementos de conceitos tradicionais e não tradicionais. Granrose e Baccilli (2006 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009). por exemplo, descobriram que a maioria dos trabalhadores em suas amostras desejavam resultados de carreira tradicionais, como estabilidade e mobilidade hierárquica para cima, mas também, elementos de carreias não tradicionais, como treinamentos sem fronteiras (que poderiam ser usados dentro e fora da empresa) e bem-estar proteano (uma atmosfera de trabalho confiável, aberta e respeitosa).

Outro conceito da nova geração de conceitos de carreira é o modelo de carreira caleidoscópico, que foi desenvolvido independentemente das carreiras proteana e sem fronteiras. Como um caleidoscópio, que produz mudanças de padrão quando seu tubo é rodado e os pedaços de vidro se rearranjam, esse modelo descreve como indivíduos mudam o padrão de suas carreiras ao moldarem variados aspectos de suas vidas para arranjar seus relacionamentos e papéis de novas maneiras. Tais mudanças podem ocorrer em resposta a mudanças internas, como maturidade, ou mudanças ambientais, como uma demissão. As pessoas avaliam as opções e escolhas disponíveis para determinar o melhor arranjo entre demandas, restrições e oportunidades de trabalho em conjunto com valores, interesses e relacionamentos pessoais. Quando uma decisão é tomada, o resultado do caleidoscópio de carreira é afetado (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

²⁷ ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. The boundaryless career as a new employment principle. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Org.). **The boundaryless career**. New York: Oxford University Press, 1996. p. 3-20.

²⁸ GRANROSE, C. S.; BACCILI, P. A. Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? **Career Development International**, v. 11. 2006. p. 163-182.

Ao se pensar nessas mudanças quanto às carreiras e ao contexto do trabalho numa perspectiva organizacional, o que pode ocorrer é o surgimento de ambiguidade e incerteza para os gestores e para aqueles que projetam e implementam políticas de gestão de pessoas (BARUCH, 2004). Sob a relação mais tradicional e de longo prazo, grande parte dos processos de recrutamento, de socialização e de treinamento eram focados nos níveis inferiores, com empregados subindo na hierarquia devido a oportunidades internas e uma combinação de talento e domínio. Com a nova relação empregador-empregado, mais transacional, empregados entram e saem de organizações em diferentes estágios de carreira e de diferentes níveis dentro da organização, fazendo dos processos de recrutamento, socialização, treinamento e plano de sucessão, entre outros, mais variados e complexos. Ademais, a globalização faz com que o desenvolvimento e a implementação de políticas sejam mais complicados, especialmente no caso de empresas multinacionais com forças de trabalho alocadas em diferentes países ao redor do mundo (BECKER e HAUNSCHILD, 2007 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009)²⁹.

Pensando no aspecto nacional, a mudança nas relações de trabalho impacta processos educacionais, sistemas do mercado de trabalho e políticas e programas governamentais (BARUCH, 2004). Por exemplo, universidades que antes preparavam seus alunos para uma trajetória linear de emprego em uma ou duas empresas precisam considerar estratégias para preparar os estudantes para trajetórias de carreira alternativas e multidirecionais. Sistemas de previdência podem precisar ser reavaliados e alterados para sistemas mais fluídos e transferíveis.

Enfim, as novas noções a respeito de carreira e mudanças no contexto do trabalho mostram a perspectiva que se desenvolve para o presente século no que tange à relação dos indivíduos com suas trajetórias profissionais. Uma dessas novas ideias se refere às “carreiras sem fronteiras”, porém, King, Burke e Pemberton (2005) consideram que, na verdade, as carreiras são delimitadas, conforme se vê no próximo tópico.

²⁹ BECKER, K. H.; HAUNSCHILD, A. The impact of boundaryless careers on organizational decision making: An analysis from the perspective of Luhmann's theory of social systems. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, 2007. p. 713-727.

2.2.2. CARREIRAS COM FRONTEIRAS

Muitas tentativas acadêmicas para atribuir significado ao emprego contemporâneo têm adotado termos como “carreiras novas” ou “carreiras sem fronteiras”. No entanto, King, Burke e Pemberton (2005) argumentam que faria mais sentido conceituar carreiras como delimitadas do que sem fronteiras – pois consideram que carreiras são delimitadas por histórico da carreira, identidade ocupacional e por restrições institucionais impostas por “guardiões” de oportunidades de trabalho.

Dessa forma, King, Burke e Pemberton (2005), afirmam que limitações cognitivas, histórico de carreira, identidade ocupacional e estruturas institucionais significam que as oportunidades não são “sem fronteiras”, mesmo para pessoas altamente habilidosas e com mobilidade entre organizações. Carreiras são, e sempre foram, delimitadas.

Capital humano acumulado também gera limitações pelo lado da oferta, à medida que restringe decisões dos trabalhadores sobre que opções perseguir (KING; BURKE; PEMBERTON, 2005). A princípio, limitações de capital humano específico podem ser superadas, seja pela influência dirigida aos guardiões de oportunidades de emprego, seja fazendo estrategicamente investimentos em capital humano – na prática, trabalhadores enfrentam grandes desafios para decidir quais investimentos em capital humano fazer. A literatura de capital humano retrata uma visão do *homo economicus* sobre o ator no mercado de trabalho buscando racionalmente a satisfação de seus próprios interesses, tomando decisões com base em antecipação da demanda futura (WEALE, 1992 *apud* KING; BURKE; PEMBERTON, 2005)³⁰. De acordo com a nova visão das carreiras, os trabalhadores têm a responsabilidade pelos custos de qualificação e também pela decisão entre explorar habilidades já existentes ou desenvolver novas.

Na prática, as representações cognitivas que os indivíduos formam de seu ambiente são inevitavelmente imperfeitas (GAVETTI e LEVINTHAL, 2000 *apud* KING; BURKE; PEMBERTON, 2005)³¹. Mesmo assumindo, de acordo com a visão do *homo economicus* sobre o comportamento humano, que as pessoas tentam maximizar seus ganhos, o que elas podem alcançar se restringe ao que vêm para si mesmas. Nesse ponto, há duas amplas possibilidades: a primeira seria uma representação de acordo com a demanda, em que os

³⁰ WEALE, A. *Homo economicus, Homo sociologicus*. In S. Hargreaves Heap, M. Hollis, B. Lyons, R. Sugden & A. Weale (Eds), **The theory of choice: A critical guide**. Oxford: Blackwell, 1992.

³¹ GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, 2000. p. 113–37.

indivíduos formam uma imagem das opções de qualificação disponíveis através da análise das vagas atuais de emprego e antecipam demandas futuras conforme as expectativas de tecnologias emergentes e padrões de gastos organizacionais; a outra possibilidade seria seguir a perspectiva do *homo sociologicus*, podendo usar os pares como grupo de referência (o que seria uma representação de acordo com a oferta). No entanto, King, Burke e Pemberton (2005) consideram que nenhuma das duas representações é capaz de gerar uma imagem completa da empregabilidade futura.

Alguém que seja capaz de adotar essas duas representações em suas decisões sobre qualificação seria diferenciado no mercado de trabalho, visto que ofereceria capital humano específico altamente demandado, mas com pouca oferta. Seria esperado que tal indivíduo apresentasse alta empregabilidade por estar à frente dos outros (KING; BURKE; PEMBERTON, 2005). Todavia, pode haver mais habilidades exigidas para prover credibilidade quanto à capacidade de ocupar determinada vaga (KUNDA; BARLEY; EVANS, 2002 *apud* KING; BURKE; PEMBERTON, 2005)³². Se confirmada tal exigência, referidas habilidades valem ser adquiridas e desenvolvidas.

King, Burke e Pemberton (2005) afirmam que adquirir habilidades diferenciadas (aquelas com alta demanda e pouca oferta) pode aumentar o número de vagas para as quais se está qualificado, mas fazê-lo muito rápido, sem aplicá-las em experiências de trabalho, pode ser um erro. Além disso, ter muita experiência progressa não significa, necessariamente, propensão a conquistar um trabalho. Enfim, decisões sobre empregabilidade são complexas, e uma identidade ocupacional lúcida pode ajudar a informar e delimitar tais decisões. Adotar a terminologia de “carreira inteligente”, com um senso de “saber o porquê”, não apenas molda as decisões sobre “saber como”, mas também aumenta as percepções de sucesso profissional, conectando aspectos objetivos e subjetivos da carreira (EBY; BUTTS; LOCKWOOD, 2003 *apud* KING; BURKE; PEMBERTON, 2005)³³. Então, King, Burke e Pemberton (2005) alegam que o conceito de carreira pode ser definido como uma ponte entre cognição e comportamento individuais, por um lado, e estrutura social, por outro.

Considerando as fronteiras das carreiras, é importante destacar o contexto social em que as carreiras se desenvolvem e, também, a forma como o contexto social influencia o

³² KUNDA, G.; BARLEY, S.R.; EVANS, J. Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 55, 2002. p. 234–61.

³³ EBY, L.T.; BUTTS, M.; LOCKWOOD, A. Predictors of success in the era of the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, 2003. p. 689–708.

desenvolvimento das carreiras e as percepções individuais a esse respeito. Esse é o assunto tratado no próximo tópico.

2.2.3. CARREIRAS E CONTEXTO SOCIAL

Uma das mais antigas indagações sobre trabalho durante o último século envolve carreiras – a sequência de experiências de trabalho de um indivíduo durante sua vida. Que tipo de trabalho as pessoas realizam, como e por que o realizam e em que momento da vida isso ocorre? Um tópico de interesse tanto para indivíduos quanto para organizações é o sucesso na carreira, as recompensas formais e informais e a satisfação que se atinge com o trabalho. Resultados de carreira têm sido estudados extensivamente em muitos campos, como Psicologia, Psicologia Social, Administração, Sociologia e Economia (LAWRENCE, 2011).

A respeito do contexto social, Lawrence (2011) relembra que todas as carreiras estão dentro de um contexto social, seja considerando grupos de trabalho ou oportunidades do mercado de trabalho. Entretanto, Psicologia e Sociologia apresentam diferentes perspectivas para o significado desse contexto. Psicólogos tipicamente tratam o contexto social como algo que os indivíduos percebem e do qual eles estão conscientes. Nessa perspectiva, o contexto social é importante para carreiras pelo modo como as pessoas o percebem, que pode incluir seus pensamentos sobre relacionamentos, como mentores ou modelos, seu entendimento do que é necessário para o crescimento profissional ou para obter mais *status*, ou suas percepções do apoio organizacional para seu trabalho.

Percepções do contexto social influenciam carreiras porque passam às pessoas informações que as ajudam a visualizar como as carreiras funcionam em dado ambiente. A visualização que fazem com essas informações pode ou não ser precisa, mas de qualquer forma, representa um critério usado para avaliar sua capacidade e a dos outros (LAWRENCE, 2011).

Um tipo de informação que os indivíduos usam nessa avaliação é a sua percepção de quão bem vão suas carreiras. Pesquisas indicam que comparações sociais com pessoas próximas se constituem em um importante critério para avaliar o sucesso na carreira

(HESLIN, 2005 *apud* LAWRENCE, 2011)³⁴, por exemplo, considerando seu crescimento e valorização pela organização relativamente a de outras pessoas. Por exemplo, gestores que vêem a si mesmos como bem sucedidos em comparação a outros, podem experimentar mais mobilidade profissional (HERRIOT *et al.*, 1993 *apud* LAWRENCE, 2011)³⁵. Assim, Lawrence (2011) sugere uma proposição: quanto melhores as percepções do indivíduo a respeito de sua carreira, maiores são seus resultados de carreira atuais.

Outro componente nesse processo é o *status* percebido dos colegas próximos pelo indivíduo, isto é, pesquisas com redes sociais sugerem que quem trabalha proximamente a pessoas proeminentes tem maior sucesso na carreira do que aqueles que trabalham com pessoas menos proeminentes (LAWRENCE, 2011). Dessa forma, trabalhadores de pequenas organizações conhecem todos os colegas e recebem informações de todos, ao passo que, em grandes organizações, isso não é possível – o que acaba por reduzir o contexto social da organização percebido pelo indivíduo. Estudos de Belliveau (2005 *apud* LAWRENCE, 2011)³⁶ indicam que estudantes universitários cujas redes de contatos profissionais incluíam maiores proporções de homens recebem maior número de ofertas de emprego, o que justificase pelo fato de homens serem percebidos com maior *status* do que mulheres: quanto maior o *status* dos contatos dos estudantes, maior o número de ofertas de emprego. Então, Lawrence (2011) faz outra proposição: quão maior o *status* percebido dos colegas de trabalho, maior o sucesso atual na carreira de uma pessoa.

O terceiro conceito apresentado por Lawrence (2011) trata do próprio potencial de carreira percebido pelo indivíduo, o qual pode estar relacionado com os resultados de carreira atuais porque quanto melhor o nível de carreira atingido, mais propenso está o indivíduo a perceber seu trabalho valorizado. Quanto mais valorizada uma pessoa se sente, mais confiante ela estará a respeito de seu futuro e maiores suas percepções de potencial futuro. As percepções de uma pessoa sobre seu contexto social moldam a avaliação de seu próprio valor para a organização – aqueles que se percebem valorizados pela organização tendem a desenvolver expectativas altas de seu futuro potencial de carreira e a trabalhar duro para alcançar tal potencial, já que isso parece alcançável. Surge então a terceira proposição de

³⁴ HESLIN, P. A . Conceptualizing and evaluating career success. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, nº 2, 2005. p. 113–136.

³⁵ HERRIOTT, P.; GIBSON, G.; PEMBERTON, C.; PINDER, R Dashed hopes: Organizational determinants and personal perceptions of managerial careers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 66, nº 2, 1993. p. 115–123.

³⁶ BELLIVEAU, M. A. Blind ambition? The effects of social networks and institutional sex composition on the job search outcomes of elite and coeducational and women's college graduates. **Organization Science**, v. 16, nº2, 2005. p. 134–150.

Lawrence (2011): quanto maiores as percepções de alguém sobre seu futuro potencial de carreira, maiores seu atuais resultados de carreira.

A maioria dos estudos que tratam da relação entre contexto social observado e sucesso na carreira envolve alguma versão da estrutura de oportunidades organizacional, ou o conjunto de probabilidades que indivíduos com dados atributos terão acesso a recompensas relacionadas à carreira (LAWRENCE; TOLBERT, 2007 *apud* LAWRENCE, 2011)³⁷. Similarmente a pesquisas de contexto social percebido, esses estudos indicam como indivíduos são valorizados pelas organizações - porém, aqui é a estrutura de oportunidades, ao invés de os próprios indivíduos, que representa e confere valor.

Dessa forma, Lawrence (2011) indica uma quarta proposição sobre carreiras: quanto mais uma pessoa estiver avançada na carreira, com relação ao padrão de carreira de uma organização, maiores serão seus resultados de carreira. O capital social de um indivíduo, que inclui recursos adquiridos através de seus relacionamentos, provê outra explicação contextual para aqueles que alcançam altos resultados de carreira. Pessoas com mais acesso a tais recursos tendem a obter mais sucesso em suas carreiras organizacionais que aqueles que não o fazem. Um exemplo de capital social é o *status* dos colegas de trabalho, há indícios de que quanto maior seus *status*, melhores o acesso do indivíduo a poder, informação e outros recursos na organização (LAWRENCE, 2011). Aqui surge a quinta proposição de Lawrence (2011) – quanto mais altos os níveis de carreira dos grupos formais de trabalho das pessoas, maiores seus atuais resultados de carreira.

Estruturas de oportunidades também influenciam o sucesso na carreira através do significado social que adquirem. Nessa perspectiva, pesquisas sugerem que indivíduos se importam com quem obtém quais resultados de carreira. O resultado disso é que as impressões pessoais a respeito de pessoas bem sucedidas (seus atributos e histórias de carreira) adquirem significados sociais compartilhados que classificam os *status*, reputação e poder dos outros. E isso leva à sexta proposição de Lawrence (2011), que considera que quanto maiores as expectativas dos outros sobre o potencial futuro de carreira de um indivíduo, maiores os resultados atuais de carreira dele.

O contexto social também é importante quando se pensa em inserção no mercado de trabalho, que seria um marco inicial na carreira de um indivíduo. Assim, o próximo tópico traz algumas considerações sobre esse momento.

³⁷ LAWRENCE, B. S.; TOLBERT, P. S. Organizational demography and individual careers: Structure, norms and outcomes. In: PEIPERL, M.; GUNZ, H. (Org.). **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2007. p. 399–421.

2.2.4. INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO: O INÍCIO DA CARREIRA

Na atual sociedade informacional, o processo de inserção profissional é paralelo ao início da idade adulta, configurando-se como uma transição social e individual, entre o sistema familiar e educativo e o mercado de trabalho (GAUDE, 1997 *apud* SANTOS, 2010)³⁸. Martínez (2000 *apud* SANTOS, 2010)³⁹ atenta para o fato de que a transição deve ser definida como um processo de mudança e está intimamente relacionado com a transição para a vida adulta e para a vida ativa, visto que inclui a inserção social e a inserção profissional. Isto é, a transição não é apenas a passagem da escola para o trabalho, mas, sobretudo, um processo complexo que incorpora – desde a adolescência social – a educação escolar de base e as respectivas trajetórias, como formação em contextos informais e formais, as experiências pré-laborais, os processos de autonomia familiar e a transição profissional propriamente dita (MARTÍNEZ, 2000 *apud* SANTOS, 2010), envolvendo mudanças de natureza social, material e simbólica nas experiências do indivíduo (ZITTOUN, 2008 *apud* SANTOS, 2010)⁴⁰.

Consequentemente, o significado da transição para a vida ativa relaciona-se à passagem da ambiência escolar para o mercado de trabalho e culmina com a inserção profissional (GARCÍA; GUTIÉRREZ, 1996 *apud* SANTOS, 2010)⁴¹. Trata-se então, de investigar uma definição de inserção profissional, que pode partir de um determinado tipo de inatividade (estudos/formação) com vistas a ocupar um lugar no mercado de trabalho, de modo a tornar reais as expectativas criadas durante o processo formativo, considerando quem procura um primeiro emprego e quem busca um novo.

Assim, a inserção no mercado de trabalho se apresenta como um momento particular em que o ingressante aprende suas regras. Nos mercados profissionais, as qualificações fazem parte da profissão, sendo sancionadas pela conquista de diplomas, por concurso, por julgamento dos pares, e podendo ser transferidas, o que favorece a mobilidade entre

³⁸ GAUDE. Jacques, L'insertion des Jeunes et les Politiques D'emploi-Formation, **Cahiers de L'emploi et de la Formation**, Genève: Ed. OIT, 1997.

³⁹ MARTÍNEZ, Rafael. Aproximaciones Teóricas a Los Procesos de Inserción Laboral. **Revista Del Ministério de Trabajo e Asuntos Sociales** n° 25, 2000. pp. 65-91.

⁴⁰ ZITTOUN, Tania. Learning Through Transitions: The Role of Institutions. **European Journal of Psychology of Education**, v. 23, n°2, 2008. pp.165-181.

⁴¹ GARCIA, Jose M.; GUTIERREZ, Rodolfo. Inserción Laboral y Desigualdad en el Mercado de Trabajo: Cuestiones Teóricas, **Revista Española de Estudios Sociológicos (REIS)** n° 75, 1996. pp. 269-293.

organizações. Com relação ao mercado dos jovens, o conhecimento das regras de funcionamento deste acontece como processo de entrada, o qual muitas vezes se inicia ainda durante o período de formação, sendo as instituições de ensino importantes atores (ROCHA DE OLIVEIRA, 2009).

Ademais, a inserção profissional configura-se como um processo individual e coletivo, histórico e socialmente inscrito. Individual por dizer respeito à experiência vivenciada por cada indivíduo na esfera do trabalho, bem como suas escolhas profissionais e expectativas de carreira. Também é um processo coletivo por ser vivenciado de modo semelhante por uma mesma geração, ou no interior de grupos profissionais. A qualidade de histórico se deve ao fato de ser desenvolvido ao longo de um período de vida do sujeito. Sob a influência de elementos que marcam dado momento no tempo e no espaço, tais como políticas públicas, do mercado de trabalho, da área de formação, organização do sistema de ensino e políticas de recursos humanos (gestão de pessoas) e perspectivas “empresariais” sobre as relações entre educação e trabalho. Além disso, referido processo está inscrito em um certo contexto socioeconômico e cultural em que, além dos elementos institucionais, há influência das construções e representações sociais que os indivíduos desenvolvem sobre esta (ROCHA DE OLIVEIRA, 2009).

Então, a inserção no mercado de trabalho marca o ingresso no mundo profissional, podendo ocorrer ainda durante o período de formação. Dessa maneira, o início da carreira individual seria um momento propício para estabelecer o planejamento de carreira, pois o indivíduo já estaria ingressando no mercado considerando seus objetivos profissionais e as formas para alcançar realização nessa esfera da vida.

2.3. PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

A partir da década de 1990, as definições ampliadas de carreira tornaram-se cada vez mais utilizadas. Expressões como espaço de vida e projeto de vida aparecem constantemente nas conceituações posteriores a esse período. O foco no conceito de vida, conglomerando seus mais diferentes aspectos, como necessidades, desejos, ansiedades, capacidades, potencialidades pessoais e também as pressões e condicionantes ambientais, bem como

responsabilidades assumidas no campo estritamente familiar, fizeram convergir as ideias de desenvolvimento de carreira para o próprio desenvolvimento pessoal (OLIVEIRA, 1998).

Em outra perspectiva, Robbins (1998) considera que o papel da Administração no desenvolvimento de carreira passou por mudanças significativas nos últimos anos. Ele passou do paternalismo – em que a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras de seus empregados – ao apoio aos profissionais, à medida que esses assumem a responsabilidade pessoal por seu próprio futuro. Para o autor, as causas de tais mudanças em relação à carreira devem-se, em parte, à questão de os empregadores não desejarem investir em onerosos planos de carreira para os funcionários e, por outro lado, ao fato de os funcionários não terem motivação para aprender habilidades específicas da organização em que atuam, pois elas podem ser incompatíveis com as habilidades exigidas em outras organizações. Além disso, as burocracias foram projetadas para trilhar caminhos de carreira bem definidos para seus membros, criando especialistas estreitos, funcionais, localizados em uma hierarquia de múltiplas camadas. Como as burocracias foram desmontadas (geralmente substituídas por equipes multifuncionais, estruturas achatadas e atividades terceirizadas), assim também o foram os planos de carreira.

Como consequência desse movimento de descentralização empreendido pelas empresas, o planejamento de carreira é umas das funções que ganha autonomia, exatamente junto àqueles que o vivenciam: os empregados. Hall e Mirvis (1995 *apud* HALL, 1996) afirmam que, cada vez mais, esses trabalhadores são, igualmente, percebidos como semi-autônomos, profissionais auto-administrados, cuja segurança não está centrada na organização, mas em suas próprias competências.

Segundo Oliveira (1998), por algum tempo, as empresas mantiveram um falso discurso de que a carreira era de responsabilidade do empregado, o que era, muitas vezes, uma tentativa de esconder o fato de fazerem pouco ou quase nada no sentido de ofertar perspectivas de crescimento aos empregados de níveis hierárquicos mais baixos. Esse autor, no entanto, considera que a situação se alterou, assumindo, atualmente, um caráter mais verdadeiro: assim como as organizações não têm como fazer o planejamento individual das carreiras, os trabalhadores já não acreditam em promessas dessa natureza.

No Brasil, a execução de planejamento de carreira individual por parte dos próprios trabalhadores ainda acontece em poucos casos (LUCENA, 1995). As escolhas profissionais são frequentemente tomadas com base em aspectos externos como remuneração, *status* e estabilidade. Além disso, há certa incompreensão dos profissionais modernos em relação a esse assunto. Tal comportamento é justificável devido ao alto grau de instabilidade no

emprego em cargos mais qualificados e pela condição econômica predominante no Brasil (DUTRA, 2002).

A rapidez com que acontecem as mudanças, geradas basicamente pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm impulsionado os gestores modernos a enfrentarem um contexto de incertezas. Nesse contexto, as ditas organizações e carreiras sem fronteiras aparecem como aquelas que incitam nos indivíduos o desenvolvimento da capacidade de pensarem e atuarem o trabalho além dos espaços organizacionais regulares. Trata-se de observar os diversos conjuntos de experiências, redes sociais e de informações que irão compor as relações de trabalho da contemporaneidade (MIANO; VIEIRA, 2012).

O ambiente socioeconômico volátil e suas diferentes perspectivas implica a ideia de que a atitude proativa e a visão estratégica na gestão de carreira são vantagens competitivas àqueles que planejarem sua trajetória profissional (SANTOS, 2001). O autoconhecimento e a análise do ambiente organizacional são pressupostos à realização de um planejamento eficaz, assim, o indivíduo deve acompanhar ou, ao menos, perceber os movimentos que acontecem no mercado e na própria sociedade para ter uma maior consciência sobre suas possibilidades.

Dessa forma, o planejamento da trajetória profissional estaria conectado a uma perspectiva de carreira, cuja conceituação é apresentada no próximo tópico.

2.3.1. PERSPECTIVA DE CARREIRA

Como qualquer fenômeno humano e psicossocial, as transformações nem sempre levam a um caminho reto em direção a um objetivo claramente antecipável e delineado. Ou seja, pensar em carreiras profissionais não implica uma estrada plana e retilínea, com um horizonte que se revela mais claro à medida que se aproxime dele durante o percurso. Pelo contrário, as carreiras envolvem idas e vindas, transições bruscas, recomeços, percursos alternativos, estradas com curvas e desafios – porém, mesmo assim, pressupõem a existência de um fio condutor, comumente inconsciente para o próprio caminhante, a unir o que pode parecer paradoxal ou desconexo. Tal paradoxo tornou-se cada vez mais visível nos últimos anos em virtude das mudanças que reconfiguram o mundo do trabalho, o mundo das organizações e, conseqüentemente, o mundo da gestão. Mais do que nunca, essas mudanças impõem a necessidade de romper com a visão simplista, linear e progressiva tão impregnada

nas concepções mais usuais de carreira. E isso faz com que este objeto continue merecendo uma atenção especial dos pesquisadores e gestores e que permaneça como objeto tão relevante de pesquisa para compreender e aprimorar as ferramentas para lidar com ele (BASTOS, 2011).

Bastos (2011) arrisca a pensar que existe outro elemento, que seria pouco considerado ao se explicar o que faz com que as carreiras sejam tão significativas para as pessoas e, em decorrência, para a investigação científica e para a gestão nas organizações. Argumentando que em diferentes domínios dos estudos organizacionais há o costume de identificar a existência de uma “perspectiva de carreira”, mesmo entendida como uma construção pessoal, Bastos (2011) considera que tal perspectiva é algo importante ou até central para a forma como as pessoas se colocam diante do trabalho, das organizações e suas demandas de desempenho e dedicação:

“É como se o grande fio condutor que nos organiza ao longo do nosso ciclo vital, inclusive no âmbito do trabalho, fosse o sentimento ou a percepção de que estamos construindo um caminho que nos leva a ser ou a conseguir algo significativo e que nos dá o sentido da vida e da vida como trabalhadores. Os objetivos mudam, o que alcançam pode ser radicalmente diferente, mas parece que todos os seres humanos são impulsionados em direção a algo que representa, para si mesmos, crescimento, desenvolvimento, ou novas tarefas congruentes com o novo estágio de vida. Decorre daí a razão pela qual a forma como as carreiras são concebidas e gerenciadas termina tendo tantos impactos sobre os vínculos e o próprio desempenho no trabalho” (BASTOS, 2011; p. XI).

De alguma maneira, pode-se afirmar que todas as demais ações no campo da gestão de pessoas se subordinam a este eixo organizador denominado “perspectiva de carreira” (BASTOS, 2011).

A perspectiva de carreira, então, guiaria as pessoas em sua trajetória profissional, balizando sua busca por desenvolvimento e crescimento. Nessa trajetória, há algumas influências, seja do contexto social, das organizações, ou das próprias conexões sociais, através de encontros formais ou informais com pessoas que, de alguma forma, ajudam no desenvolvimento de carreira de um indivíduo. Assim, o próximo tópico trata dos ajudantes ou moldadores de carreira.

2.3.2. MOLDADORES DE CARREIRA

As pessoas falam sobre o papel crucial de seus chefes, colegas e contatos pessoais e profissionais em moldarem suas carreiras. Conselheiros e livros de autoajuda estimulam seus clientes e leitores a usar seus contatos para explorar e procurar oportunidades. Porém, análises de como indivíduos sentem esses contatos são escassas. Assim, Bosley, Arnold e Cohen (2009) propõe uma tipologia de ajudantes de carreira que oferece percepções para tais experiências da perspectiva de atores individuais de carreira, além de apresentar aplicações práticas para conselheiros de carreira e outros que exercem papéis no desenvolvimento de carreira.

A tendência de posicionar estudos tanto em recursos humanos (RH) quanto em orientação profissional limita o fluxo de conhecimento e aprendizagem de um campo ao outro. Enquanto a literatura de RH tende a focar em desenvolvimento de carreira dentro de uma determinada organização empregadora, com suas limitações estruturais e possibilidades, os estudos de orientação profissional são mais inclinados a realçar maneiras de apoiar e capacitar ação individual e de agência, dando menos atenção às restrições estruturais. Além disso, estudos limitados por organizações ou ocupações não se conectam facilmente com as noções de “carreira sem fronteiras” (ARTHUR, 1994 *apud* BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009)⁴² ou predições sobre crescentes padrões de carreiras diversas. Trabalhadores cujas ocupações ou trabalhos mudam e aqueles que se movem através de empregos e fronteiras ocupacionais tendem a recorrer a diversas fontes formais e informais para terem sentido em suas carreiras. Orientadores profissionais encarregados de ajudar pessoas nesse empenho precisam entender influências nas carreiras de dentro e de fora do local de trabalho (BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009).

O fato de adotar uma das duas perspectivas, a de recursos humanos ou a de orientação profissional, leva ao desenvolvimento de uma terminologia distinta aplicável somente à disciplina que a gerou. Trabalhos ou títulos como conselheiros de carreira, consultor e *coach* são fortemente restritos à comunidade de orientação profissional, enquanto gestor de carreira ou desenvolvedor de carreira são facilmente aplicáveis apenas em configurações de locais de trabalho (BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009). Ambos os conjuntos de títulos indicam uma

⁴² ARTHUR, M. B.; The boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, 1994. p. 295–306.

relação construída com a intenção de que uma parte vai receber e a outra vai dar alguma forma de auxílio à carreira; nenhum é suficientemente amplo para incluir outras pessoas que informalmente fornecem ajuda à carreira. Para tratar dessa lacuna, Bosley, Arnold e Cohen (2009) propõe o conceito de moldadores de carreira – um conceito que pode ser aplicado através de fronteiras disciplinares e contextuais e que reflete a variedade de pessoal que provê a um indivíduo suporte à carreira, conselhos e acesso a oportunidades de desenvolvimento, com consequências percebidas para a carreira de tal indivíduo. Moldadores de carreira podem ser percebidos como facilitando o desenvolvimento de carreira, ou dificultando o desenvolvimento se falharem ao fornecer tal suporte. O termo engloba colegas, amigos e familiares que podem acidentalmente ou intencionalmente moldar a carreira de alguém, gestores e profissionais de RH que têm alguma responsabilidade pelo desenvolvimento de carreira, bem como conselheiros de carreira profissionais.

Uma limitação terminológica relacionada é a ausência de um termo suficientemente compreensível para descrever as atividades dos moldadores de carreira. Tutoria, por exemplo, apesar de ser um conceito relativamente amplo com múltiplos significados que podem ser aplicados em diferentes contextos, é limitado pela implicação de um relacionamento contínuo. Atividades e competências associadas com orientação profissional, como informar, aconselhar, assessorar, *coaching*, capacitar e dar *feedback* podem ser muito específicas de intervenções formais de carreira. Por essa razão, Bosley, Arnold e Cohen (2009) introduziram o conceito de “ajuda de carreira”, conectado a diversas ações e atividades que podem ser realizadas por qualquer pessoa e interpretadas pelos receptores como moldando suas carreiras positivamente. Assim, a simplicidade do termo reflete as contribuições de uma vastidão de ajudantes e encontros cotidianos.

Da mesma forma que se considera as diferentes atividades de suporte à carreira que podem ser realizadas, também é importante considerar o alvo de tais atividades. Um ponto de início é a distinção introduzida por Parsons (1909 *apud* BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009)⁴³ entre conhecer a si mesmo e conhecer ocupações. Com relação a autoconhecimento, Bosley, Arnold e Cohen (2009) utilizam o termo “autoconceito de carreira”, que seria dinâmico e temporal, além de carregar a conotação de profundidade – o autoconceito de carreira não trata apenas de identidade ocupacional, mas de como uma pessoa vê a si mesmo em uma imagem dinâmica de sua sequência de posições em empregos, papéis, experiências e atividades.

⁴³ PARSONS, F. **Choosing a vocation**. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1909.

Quanto ao conhecimento ocupacional, Bosley, Arnold e Cohen (2009) adotam o termo “visão global de carreira”, o qual engloba os entendimentos e sentidos comuns de como a carreira funciona. Os autores empregam tal termo com referência às percepções e interpretações individuais sobre empregos, ocupações e, principalmente, como as carreiras se desdobram. A visão global de carreira deixa explícita a noção de os indivíduos terem suas próprias teorias de carreira, que são baseadas não apenas em suas biografias pessoais, mas também em encontros com outras pessoas e aprendizado sobre carreiras de outras pessoas. Ao contrário do autoconceito de carreira, a visão global de carreira é um construto que emergiu da análise de dados realizada por Bosley, Arnold e Cohen (2009), sendo consistente com sua visão de carreira como uma prática socialmente construída – visões globais de carreira, quando articuladas pelas pessoas, refletem entendimentos compartilhados. Dessa maneira, visões globais de carreira podem ser similares dentro de grupos com experiências, características e contextos similares, embora dentro de qualquer grupo, visões individuais difiram em alguns aspectos devido a experiências e interpretações pessoais.

Em sua pesquisa, Bosley, Arnold e Cohen (2009) identificaram cinco categorias de moldadores de carreira: conselheiro, informante, testemunha, guardião e intermediário. Os respondentes da pesquisa tipicamente relataram ter encontrado pelo menos uma pessoa que moldou suas carreiras de diferentes maneiras, e pareceram valorizar diferentes categorias de moldadores de carreira. Em consistência com Kram (1986 *apud* BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009)⁴⁴, alguns relataram ter uma constelação de relações de ajuda. Em alguns casos, a mesma pessoa se encaixou em diferentes categorias em determinados pontos no tempo, sequencialmente ou no contexto de um relacionamento contínuo. Muitos participantes expressaram arrependimento pela falta de relações de suporte em ocasiões específicas, ou um desejo por tipos específicos de relações de apoio com seus gestores ou com especialistas em suas áreas ocupacionais (BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009).

A primeira categoria de moldadores de carreira, a de conselheiros, é composta por moldadores que oferecem opiniões, sugestões ou recomendações que os respondentes disseram ter moldado suas carreiras. Esse grupo inclui conselheiros profissionais de carreira, gestores, colegas, membros da família e amigos que os participantes julgaram tê-los ajudado a clarificar sua direção de carreira e/ou a tomada de ação na busca de uma ideia ou propósito de carreira. Conselheiros têm considerável impacto na visão global de carreira dos respondentes,

⁴⁴ KRAM, K.E. Mentoring in the workplace. In D.T. Hall and Associates, **Career development in organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986. p. 160–201.

mas, aparentemente, pouco impacto em seu autoconceito de carreira (BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009).

A segunda categoria é a dos informantes, os quais provêm informações sobre vagas de emprego e percepções sobre ocupações sem promover intencionalmente um ponto de vista particular ou tentar influenciar os participantes. Todavia, não se deve presumir que o conhecimento dos informantes seja neutro. Nesse grupo, encontram-se comumente amigos, familiares, gestores, colegas e profissionais de treinamento; apenas uma pequena quantidade de conselheiros de carreira profissionais foi mencionada em tal papel (BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009).

O terceiro grupo de moldadores de carreira se refere às testemunhas, que seriam pessoas que expressam suas percepções sobre as habilidades, qualidades pessoais, forças e fraquezas dos respondentes da pesquisa. As testemunhas eram geralmente gestores, mas em alguns casos foram citados profissionais da educação e de treinamento, colegas, membros da família e profissionais de RH. Esses modeladores transmitiam suas visões da carreira dos respondentes e influenciavam o autoconceito de carreira dos mesmos, o que afetava suas direções e aspirações de carreira (BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009).

A quarta categoria diz respeito aos guardiões, que se distinguem das outras categorias por seu poder de prover ou negar acesso a empregos, promoções internas ou oportunidades de desenvolvimento. Guardiões proativos introduziam ofertas de emprego, promoções ou tarefas de desenvolvimento aos respondentes da pesquisa, e normalmente estavam associados com influências na direção de carreira destes últimos. Guardiões reativos atuavam positivamente (ou negativamente) a pedidos de ajuda para acessar vagas de trabalho, promoções ou oportunidades de carreira e foram associados como moldando ações de carreira. Os guardiões forneciam oportunidades para os participantes testarem e revisarem, ou buscarem seu autoconceito de carreira (BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009).

O quinto grupo de moldadores de carreira é o grupo dos intermediários, os quais exerciam sua influência com outra pessoa (geralmente um guardião) a favor do participante da pesquisa. Ao contrário dos guardiões, eles não tinham poder de fornecer ou negar acesso a oportunidades. Sua influência advinha de sua posição social ou organizacional e eles geralmente exerciam sua influência usando sistemas sociais informais para rodear sistemas formais. Muitos respondentes expressaram uma crença generalizada no papel dos intermediários, e alguns descreveram experiências reais de ação intermediadora. Isso sugere que os intermediários eram um aspecto da visão global de carreira generalizada dos participantes. A maior parte dos intermediários foi identificada como gestores, mas colegas e

familiares também foram mencionados. Este grupo foi citado como moldando a direção e a ação de carreira das pessoas (BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009).

Com base nessas constatações, Bosley *et al* (2009) desenvolveram uma tipologia de moldadores de carreira que tem aplicações práticas para conselheiros de carreira, pessoas e profissionais que desejem ajudar outros em seu desenvolvimento de carreira. A tipologia faz distinção entre as categorias em termos de ação, relacionamento com os indivíduos e estrutura social. Por estrutura social, os autores pretendem dizer características da sociedade ou organização que limitam acesso a oportunidades no ambiente ocupacional ou organizacional (FITZGERALD e BETZ, 1994 *apud* BOSLEY; ARNOLD; COHEN, 2009)⁴⁵. O argumento de Bosley, Arnold e Cohen (2009) é de que sistemas sociais podem estimular ou restringir ações. A posição de um indivíduo em uma estrutura social afeta seu poder, seu acesso a certas oportunidades de carreira e sua visão global de carreira.

Dessa forma, o estudo de Bosley, Arnold e Cohen (2009) apresenta algumas contribuições principais. A primeira contribuição é a conexão entre as perspectivas organizacional e de orientação profissional. Em suas histórias, os participantes da pesquisa identificaram grande quantidade de encontros moldadores de carreira, do mais organizacional formal e definições de orientação aos mais informais, pessoais e domésticos, situando-os em seu contínuo desenvolvimento de carreira.

Outra contribuição da pesquisa de Bosley, Arnold e Cohen (2009) é referente às implicações práticas da tipologia de moldadores de carreira, que podem ser aplicadas por conselheiros de carreiras, gestores e outros encarregados (ou interessados) pelo desenvolvimento de carreira de clientes, equipe, colegas ou amigos. Enfim, a tipologia proposta ilustra a visão dos autores a respeito de carreiras moldadas pelo complexo relacionamento de visões globais de carreira, autoconceitos de carreira, processos internos, ações, interações entre indivíduos e moldadores, e entre moldadores e estrutura social. Bosley, Arnold e Cohen (2009) afirmam que habilidades individuais e qualidades pessoais, seu engajamento com moldadores de carreira, e suas interpretações e reações a oportunidades são cruciais para moldar suas carreiras. Em outras palavras, não pretendem apresentar uma visão global de carreira determinista ou insinuar que as pessoas são moldadas pelas ações das outras. Sua tipologia é distinta, pois, ao contrário de outros estudos em que as categorias eram

⁴⁵ FITZGERALD, L. F.; BETZ, N. E. Career development in cultural context. The role of gender, role, class and sexual orientation. In M.L. Savickas & R.W. Lent (Org.). **Convergence in career development theories. Implications for science and practice**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994, p. 103–17.

impostas aos respondentes, a sua foi derivada de experiências vividas por trabalhadores não gerenciais, articuladas pelas histórias contadas por eles.

Considerando que encontros organizacionais formais e gestores são moldadores de carreira e influenciam as decisões das pessoas quanto a aspectos da vida profissional, o próximo tópico trata de planejamento e desenvolvimento de carreira no âmbito organizacional.

2.3.3. PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

Para Baruch (2004), as mudanças sempre ocorreram, todavia, parece que o ritmo das mudanças está acelerando. Empresa, organizações privadas, públicas e filantrópicas vivenciam a combinação de rápido desenvolvimento em múltiplas áreas, tais como economia, tecnologia e sociedade em geral. Esse processo acelerado de mudanças possui vasta implicação para a gestão de pessoas no trabalho e, particularmente, para o planejamento e gestão de carreiras.

Nesse contexto, estruturas, culturas e processos organizacionais são investimentos fundamentais para os sistemas de carreiras. A carreira é o principal componente da vida profissional, já que está envolvida com o trabalho, que por sua vez proporciona um senso de propósito, desafio, satisfação pessoal e renda. O trabalho proporciona ainda identidade, criatividade, status, desafio de vida e acesso à rede social. Dessa forma, a carreira pode ser vista como uma jornada – e, com base na metáfora da jornada da vida, as pessoas podem seguir o caminho tradicional, ou optar por navegar pelo próprio caminho através de “planícies abertas” (BARUCH, 2004).

De acordo com Kilimnik e Sant’Anna (2006), em nenhuma outra época na história das organizações as pessoas, suas competências e talentos foram tão valorizadas como nos tempos atuais. Realmente, devido às atuais transformações no mundo e no mundo dos negócios, as organizações têm necessitado indivíduos cada vez mais competentes e talentosos.

Na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como mão-de-obra barata e tecnologia, não se revelam suficientes para prover uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser ressaltados como elementos

centrais de diferenciação estratégica (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006). Assim, além de terem que competir por clientes e mercados, as organizações parecem levadas a competir também pelo talento humano – quiçá o recurso mais importante de todos.

Por um lado, tal realidade traz à tona a importância da valorização do chamado “capital intelectual” e leva ao reconhecimento da relevância das pessoas e seu desenvolvimento como fontes primordiais de vantagens competitivas sustentáveis. Por outro lado, assiste-se a uma contínua automatização e rotinização de funções. Destaca-se também a o apelo à terceirização de uma série de atividades que acabam por se configurarem como trabalho precário, sem segurança, ou desemprego estrutural (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

Da mesma maneira, não raramente, observam-se relatos sobre intensificação no volume de trabalho imposto aos trabalhadores em consequência, por exemplo, de sucessivos processos de enxugamento organizacional, de sofisticação de mecanismos de controle, potencializada por novas tecnologias, bem como de elevação de pressões sobre os trabalhadores, incluindo-se aquelas por contínua atualização profissional, legitimadas por discursos como os da empregabilidade, competência e competitividade (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

Nesta perspectiva, com o intuito de fazer face às características da sociedade moderna, as organizações devem ser processualmente orientadas e focadas nos seus clientes, devem ser ágeis e enxutas, e suas tarefas devem pressupor, pela visão de quem as executa, amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões em ambientes cada vez mais complexos, requerendo, então, uma revisão completa dos modelos tradicionais de empresa, tanto do ponto de vista estrutural, como da gestão do negócio e do trabalho. O grande desafio é, porém, desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo modelo de organização. Isso é um esforço que exige transformar empregados de tarefas em profissionais de processo, repensar os papéis dos gestores e dos trabalhadores nessa nova organização, reinventando os sistemas de gestão e fazendo com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia organizacional, e também moldando uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

Alguns movimentos de mudanças já ocorrem em empresas brasileiras, como nas políticas e práticas de gestão de pessoas, principalmente nos processos de captação, desenvolvimento e remuneração (por exemplo, a busca por profissionais de elevado nível educacional), há também a introdução de práticas organizacionais estimuladoras ao autodesenvolvimento e a busca de novos mecanismos de remuneração, como participação nos

resultados e remuneração variável. Entre outras tendências, destacam-se os novos desenhos organizacionais, que propiciam maior integração e comunicação; a valorização de competências direcionadas à inovação de produtos, processos e serviços; um papel mais relevante da função de Recursos Humanos na definição de estratégias do negócio e no estabelecimento de políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos, assim como um deslocamento da unidade de gestão do cargo para o indivíduo (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006).

Dessa forma, as organizações tendem a se posicionarem também sobre o planejamento e desenvolvimento de carreira de seus empregados, já que esses últimos se mostram como balizadores do desenvolvimento pessoal, de habilidades e de competências. Se o indivíduo e a organização estabelecerem objetivos e planos de carreira, será muito mais fácil definir políticas, práticas e ações específicas de gestão de pessoas, além da possibilidade de alinhamento das metas individuais com as metas da organização. Assim, para uma organização que trabalha com centenas ou milhares de profissionais, seria improvável conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais sem diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão, etc. – o que Dutra (1996) chama de Sistema de Administração de Carreiras. Segundo o autor, este Sistema não deve ser entendido como uma moldura em que as pessoas devem necessariamente se encaixar, mas sim como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa.

Conforme Dutra (1996), o Sistema de Administração de Carreiras deve conter princípios que representam os compromissos estabelecidos entre a organização e as pessoas, a conciliação entre desenvolvimento da empresa e das pessoas, a definição de trajetórias de carreira e especializações importantes para a manutenção ou incorporação de vantagens competitivas e o nível do suporte dado ao planejamento individual de carreira. No entanto, algumas resistências podem surgir nesse âmbito, por exemplo: algumas pessoas percebem o desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa; alguns acham que a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa; alguns pensam que não há sentido em planejar a carreira, uma vez que não é possível prever o futuro; e há aqueles que ao efetuarem sua autoavaliação não têm coragem para encarar a si próprios ou relutam em efetuar as mudanças necessárias a seu plano de carreira. Por parte das organizações, também pode haver resistências, como aquela por parte dos gestores em assumir o papel de mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus subordinados ou a falta de persistência, visto que o Sistema não traz

resultados imediatos – porém, essas resistências devem se abrandar à medida que as pessoas sejam pressionadas a uma revisão da posição em relação a sua carreira e as organizações percebam o paralelismo que existe entre seu sucesso e o sucesso das pessoas em suas carreiras (DUTRA, 1996).

Portanto, seja por meio de um Sistema de Administração de Carreiras, seja por iniciativa própria, ou uma combinação dessas perspectivas, a construção de um plano de carreira mostra-se relevante para alcançar satisfação profissional e pessoal.

2.3.4. A CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA

Quanto ao conceito em si do planejamento de carreira, pode-se dizer que consiste no desenho que se elabora acerca do futuro profissional, que envolve o estabelecimento de objetivos e um plano de como atingi-los (ZIKIC; KLEHE, 2006 *apud* OURIQUE, 2010)⁴⁶. A reflexão estruturada e contextualizada sobre a carreira tem se mostrado cada vez mais importante para que o sujeito encontre satisfação em sua vida pessoal e profissional. Logo, o planejamento de carreira se configura como o conjunto de esforços que o sujeito despense no sentido de buscar maior autoconhecimento, envolver-se em atividades exploratórias e traçar metas de carreira claras e realistas. Basicamente, isso se refere à capacidade de orientar-se para o futuro e assumir uma postura ativa ante a carreira (MARKO; SAVICKAS, 1998 *apud* OURIQUE, 2010)⁴⁷.

O exercício de planejar a carreira deve ser considerado como um processo contínuo no decorrer da vida, e é especialmente pertinente durante as etapas de transição profissional. Dentre essas etapas, destaca-se a passagem da universidade para o mercado de trabalho, na qual o adulto jovem depara-se com a necessidade de pensar de maneira estruturada em seu projeto profissional. Ademais, se o indivíduo apresenta um projeto profissional mais definido, provavelmente sente-se mais seguro e decidido para enfrentar a transição (OURIQUE, 2010).

A construção de um projeto profissional tende a ser composta por diferentes etapas, as quais podem ser realizadas de diversas maneiras. London e Stumph (1986 *apud* DUTRA

⁴⁶ ZIKIC, J.; KLEHE, U. C. Job loss as a blessing in disguise: the role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, 2006. p. 391-409.

⁴⁷ MARKO, K.; SAVICKAS, M. Effectiveness of a career time perspective intervention. **Journal of Vocational Behavior**, v. 52, 1998. p. 106-119.

1996)⁴⁸ apresentam um modelo genérico para o planejamento de carreira, o qual dependeria basicamente de três tarefas de responsabilidade do sujeito: (a) autoavaliação, que engloba avaliação de interesses, qualidades e potencial para variados espaços organizacionais; (b) estabelecimento de objetivos de carreira, com identificação de objetivos de carreira e de um plano realista, baseado na autoavaliação e na avaliação de oportunidades oferecidas pelo mercado; e (c) implementação do plano de carreira, para obtenção da capacitação e do acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir os objetivos de carreira. Dessa forma, duas preocupações são fundamentais para a condução do planejamento de carreira – uma visão clara, realista e apurada de seus interesses, inclinações e qualidades pessoais, e o estabelecimento de preferências profissionais e de objetivos de carreira.

Então, de acordo com Dutra (1996), é possível sintetizar seis etapas para a construção de um projeto de carreira, que seriam:

1. Autoconhecimento – considerada a etapa mais difícil e importante do processo: olhar para si mesmo e tomar conhecimento de suas características, valores, preferências, pontos fortes e pontos fracos, entre outros.
2. Conhecimento do mercado – deve-se observar o mercado como um todo, considerando tendências, opções, oportunidades, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional.
3. Estabelecimento de objetivos de carreira – é preciso realizar uma reflexão para estabelecer tais objetivos, levando em consideração, principalmente, a personalidade do sujeito, seus valores e habilidades pessoais, além de condições ambientais.
4. Estabelecimento de estratégias de carreira – tendo os objetivos de carreira definidos, é preciso escolher uma estratégia para alcançá-los. As estratégias podem se basear em crescimento na organização ou no mercado; integração, com agregação de novas competências no trabalho ou fora dele; ou diversificação, em que novas responsabilidades ou atribuições são agregadas.
5. Estabelecimento de um plano de ação – uma vez definida a estratégia, é importante a escolha de um plano de ação, com indicadores de sucesso, metas de curto prazo, avaliação dos recursos educacionais, de tempo e de dinheiro necessários e fatores críticos para o sucesso.

⁴⁸ LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen. Individual and organizational career development in changing times. In: HALL, Douglas T. **Career development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

6. Acompanhamento do plano – consiste em avaliar os resultados das estratégias de carreira, devendo ser um processo contínuo de acompanhamento de resultados. Também é fundamental avaliar a consistência dos objetivos, metas e ações com relação a valores, interesses, demandas do mercado e da ocupação, praticidade, disponibilidade de informações e recursos, compatibilidade com vida familiar, lazer e interesses pessoais, além do nível dos riscos envolvidos.

A construção do plano de carreira pode ser realizada individualmente, exigindo proatividade e raciocínio estruturado, ou ainda, é possível buscar ajuda profissional. Uma das modalidades de ajuda profissional é a Orientação Vocacional ou Profissional, abordada no próximo tópico.

2.3.5. ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

No Brasil atual, a utilização das nomenclaturas Orientação Vocacional ou Orientação Profissional é associada ao trabalho de pedagogos e psicólogos que auxiliam jovens nas escolhas a serem efetuadas para o ingresso no mundo educacional (cursos técnicos, cursos superiores, reescolha de cursos, pós-graduação) e, geralmente, ocorrem em escolas, consultórios e universidades (RIBEIRO, 2011). Já a Orientação, o Planejamento, a Gestão ou o Desenvolvimento de Carreira estariam mais associados ao trabalho de consultores (psicólogos, administradores, engenheiros, entre outros), que tenham conhecimento a respeito do mercado de trabalho, dominem certas ferramentas de orientação e auxiliem jovens e adultos no ingresso, nas transições e na saída do mundo do trabalho – esses processos geralmente acontecem em consultorias de recursos humanos, empresas, e em algumas universidades, escritórios e consultórios. No entanto, este é um quadro genérico que passa por processos de mudanças e de interpenetração, o que possivelmente não permitirá mais tal divisão tão nítida (RIBEIRO, 2011).

Neste contexto, Ribeiro (2011) destaca alguns elementos centrais para uma definição atual da Orientação Profissional:

- Trata-se de um processo de ajuda realizado por uma pessoa com conhecimentos técnicos, visando a beneficiar outra pessoa ou grupo de pessoas que estejam necessitados;

- Objetiva trabalhar com o processo de escolha, as inserções ocupacionais e a elaboração e o acompanhamento de um projeto profissional/ocupacional;
- Deve ser realizada ao longo de toda vida, dirigida a todas as pessoas e realizada nos mais variados espaços sociais;
- Tem caráter mediador e sentido cooperativo, isto é, a Orientação Profissional conta com um profissional que media o processo, mas conta fundamentalmente com o orientando, que tem a responsabilidade exclusiva de colocar seus projetos em prática;
- Apresenta intervenção continuada, sistemática, técnica e profissional;
- Tem como princípios a prevenção, o desenvolvimento e a intervenção social;
- Por último, requer a implicação da comunidade.

Ribeiro (2011) também cita uma carta de princípios para a Orientação Profissional apresentada pela IAIEVG (*International Association for Educational and Vocational Guidance*) em 2001, que tinha o intuito de reforçar a universalização e a diversificação de objetivos e métodos, bem como a necessidade de padrões de qualidade para os orientadores. Um trecho importante desta carta é apresentado aqui:

“Uma orientação Profissional e Educacional efetiva deve auxiliar indivíduos a compreender seus talentos, potencialidades e habilidades e possibilita-los a planejar os passos necessários para o desenvolvimento das competências essenciais que guiarão para a evolução pessoal, educacional, econômica e social relativa aos indivíduos, às famílias, às comunidades e às nações. Uma Orientação Profissional e Educacional de qualidade é um processo contínuo e regular, não uma mera intervenção. Acompanha e enriquece a aprendizagem continuada e ajuda indivíduos a evitar períodos de desemprego. A Orientação Profissional e Educacional contribui para a igualdade de oportunidades e não auxilia, somente, para o desenvolvimento pessoal e para a oportunidade de carreira de cada indivíduo, mas também contribui para o desenvolvimento social, econômico e sustentável como um todo” (IAIEVG, 2001; 2007 *apud* RIBEIRO, 2011, p. 53)⁴⁹.

Em resumo, a Orientação Profissional se caracteriza como um processo de ajuda de caráter mediador e cooperativo entre um profissional preparado teórica e tecnicamente com as competências básicas exigidas e desenvolvidas para um orientador profissional e uma pessoa, ou grupo de pessoas, que necessite de auxílio para a elaboração e consecução do seu projeto de vida profissional/ocupacional com todos os aspectos inerentes do seu comportamento vocacional – conhecimento de seu processo de escolha, autoconhecimento, conhecimento do mundo do trabalho e dos modelos de elaboração de projetos). Tal processo pode ser realizado durante toda a vida, em todas as idades, com todos os sujeitos e em todos os espaços de

⁴⁹ INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR EDUCATIONAL AND VOCATIONAL GUIDANCE. The Paris 2001 IAIEVG declaration on educational and vocational guidance. Disponível em <http://www.iaevg.org>> Acesso em Jul 2007.

organização social. Requer a implicação da comunidade porque é uma responsabilidade individual e social. Não pode ser considerada uma intervenção focal, e sim continuada, pois visa a auxiliar o bom desenvolvimento ocupacional dos sujeitos, e também o desenvolvimento socioeconômico de cada nação (RIBEIRO, 2011).

Após o levantamento de conceitos e reflexões sobre mercado de trabalho, carreiras, perspectivas de carreira e planejamento e desenvolvimento de carreira, percebe-se como o objeto da presente pesquisa é um tema contemporâneo, que vem se desenvolvendo e se atualizando à medida que a conjuntura social, econômica, informacional e laboral se modifica. Então, com o embasamento teórico apresentado, procede-se à explanação dos procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para se atingir os objetivos desta pesquisa, foi adotada uma orientação predominantemente quantitativa, em um estudo exploratório descritivo. Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram o presente estudo, a fim de se identificar e analisar perspectivas e planejamento de carreira dos estudantes concluintes do curso de Administração.

3.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória consiste em explorar ou examinar uma situação ou problema para proporcionar conhecimento e compreensão, descoberta de ideias e esclarecimentos. Esse tipo de pesquisa pode ser descrito como flexível e versátil, sendo utilizado, muitas vezes, como a primeira parte do modelo total da pesquisa, através de levantamentos de peritos, levantamentos-piloto, estudos de caso, dados secundários e pesquisa qualitativa (MALHOTRA, 2005).

Ainda de acordo com Malhotra (2005), a adoção da pesquisa exploratória se dá para diversos propósitos, como: formular um problema ou definir um problema com mais precisão, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses, isolar variáveis e relacionamentos-chave para uma análise adicional, ter uma melhor percepção a fim de elaborar uma abordagem do problema, ou estabelecer prioridades para uma pesquisa adicional.

Assim, utiliza-se a pesquisa exploratória no presente estudo a fim de se esclarecer e aprofundar o conhecimento sobre conceitos e contextos de carreiras, práticas de planejamento de carreira, para que sejam posteriormente identificadas na amostra estudada.

3.2. PESQUISA QUANTITATIVA DESCRITIVA

De acordo com Roesch (2006), se o propósito do estudo é obter informações sobre determinada população, por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, o recomendado é lançar mão de um estudo quantitativo de caráter descritivo.

O principal objetivo da pesquisa descritiva é a descrição de algo (MALHOTRA, 2005), ou seja, não procura explicar algum fenômeno ou mostrar relações causais – pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê, ainda que possam associar certos resultados a grupos de respondentes (ROESCH, 2006).

A pesquisa descritiva pressupõe que o pesquisador tenha conhecimento prévio sobre o problema – essa é uma das principais diferenças entre a pesquisa exploratória e a descritiva. Dessa forma, o contraste entre as duas formas de pesquisa é que a descritiva se baseia na declaração clara do problema, em hipóteses específicas e nas especificações das informações necessárias (MALHOTRA, 2005). A coleta de dados se dá de forma estruturada, normalmente por meio de amostras grandes e representativas e os resultados são então utilizados para fazer generalização sobre toda uma população.

Então, com o intuito de se atingir os objetivos propostos neste trabalho, a pesquisa descritiva sucedeu à pesquisa exploratória, de modo a descrever perspectivas, expectativas e planejamento de carreira dos estudantes concluintes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A partir das informações coletadas com os dados secundários, foi realizada a pesquisa quantitativa descritiva, com aplicação de questionários estruturados aos estudantes.

De acordo com Malhotra (2005), o referido método facilita a coleta de dados confiáveis, devido à facilidade de aplicação e pela limitação das respostas às alternativas disponíveis.

3.3. RELAÇÃO ENTRE PESQUISA EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA

Os diferentes modelos de pesquisa devem ser utilizados para se complementarem, e não isoladamente. Assim, um projeto de pesquisa pode incorporar mais de um modelo básico de pesquisa, de acordo com a natureza do problema e da abordagem (MALHOTRA, 2005). Algumas diretrizes para escolha de modelos de pesquisa são apresentadas por Malhotra (2005): (a) quando pouco se sabe acerca do problema, é desejável iniciar com a pesquisa exploratória, por exemplo, para gerar cursos alternativos de ação, perguntas de pesquisa e hipóteses, e, após, seguir por outros tipos de pesquisa; (b) a pesquisa exploratória pode ser usada a qualquer momento em um estudo, por exemplo, quando a pesquisa descritiva levar a resultados inesperados ou difíceis de interpretar, o pesquisador pode passar para a pesquisa exploratória para aprofundar os resultados.

3.4. POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

A análise histórica dos números de formandos do curso de Administração da UFRGS mostra um aumento gradativo ao longo dos anos. A tabela 1 mostra a evolução da média de formandos de 1973 a 2011.

Tabela 1 – Média de formandos por ano de 1973 a 2011

Período	Formandos (média por ano)
de 1973 a 1985	125,9
de 1986 a 1998	138,9
de 1999 a 2011	186,7

Fonte: dados fornecidos pela Comissão de Graduação da Escola de Administração

Além disso, o número de vagas e, por conseguinte, de ingressantes no referido curso também teve um aumento significativo ao longo dos anos. Tais dados estão expostos na tabela 2.

Tabela 2 – Ingressantes de 2006 a 2012

Ano/semestre	Ingressantes
2006/1	123
2006/2	128
2007/1	129
2007/2	123
2008/1	135
2008/2	124
2009/1	132
2009/2	122
2010/1	132
2010/2	122
2011/1	141
2011/2	150
2012/1	163
2012/2	158

Fonte: dados fornecidos pela Comissão de Graduação da Escola de Administração

Dessa forma, percebe-se como há, gradualmente, um número maior de estudantes ingressando e concluindo o curso de Administração da UFRGS e isso acarreta um aumento na competitividade por vagas no mercado de trabalho – fato que torna o planejamento de carreira ainda mais importante para esses estudantes.

Assim, a população alvo deste estudo é composta pelos estudantes concluintes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – como a duração do curso é de dez semestres, considerou-se “concluinte” aquele aluno que cursa o oitavo, o nono ou o décimo semestre. De acordo com dados da Universidade, a população é composta por 283 estudantes, sendo 98 do oitavo semestre, 82 do nono semestre e 103 do décimo semestre.

Os principais motivos para esse grupo ser selecionado são: os concluintes, devido ao tempo de estudo e de provável experiência no mercado de trabalho, possuem um conhecimento do ambiente corporativo e do mundo do trabalho; e a proximidade da conclusão do curso, que significa ingressar na vida profissional e deveria estimular os alunos a buscarem informações sobre as consequências de suas ações e decisões sobre suas carreiras. O objetivo inicial era estender a pesquisa a toda a população selecionada, mas a amostragem se deu por conveniência e acessibilidade, visto que alguns dos estudantes da população frequentam

pouco a Escola de Administração. Assim, a amostra pode ser considerada não probabilística, pois depende do julgamento pessoal do pesquisador, em vez do acaso, na escolha dos elementos da amostra (MALHOTRA, 2005).

De acordo com Malhotra (2005), essa amostragem tenta obter uma amostra de elementos com base na conveniência do pesquisador, muitas vezes, os entrevistados são escolhidos porque estão no lugar certo, na hora certa.

O questionário foi aplicado em aulas de turmas do oitavo e nono semestres do curso de Administração, já que o décimo (e último) semestre não possui disciplinas a serem cursadas, apenas o trabalho de conclusão de curso. Porém, como alguns estudantes ainda cursam disciplinas dos semestres anteriores juntamente com o trabalho de conclusão, obteve-se também respondentes do último semestre. Além disso, alguns questionários foram aplicados com formandos que, por algum motivo, estavam frequentando a Escola de Administração no período de aplicação dos questionários. No total, foram respondidos 113 questionários. No entanto, em virtude de este estudo ser focado nos estudantes dos últimos semestres do curso, as respostas dos estudantes do sexto e sétimo semestres que estavam adiantando disciplinas não foram consideradas para análise – assim, tem-se um total de 111 respondentes cujas respostas serão analisadas neste trabalho. Assim, constata-se que a presente pesquisa atingiu 39,2% da população selecionada.

3.5. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Um resultado do processo de pesquisa é a definição do problema de pesquisa e a identificação das perguntas específicas de pesquisa e as hipóteses. Quando os dados são coletados para solucionar um problema específico de pesquisa, são chamados de dados primários – porém, a obtenção desses dados pode ser custosa e levar tempo, visto que envolve todas as etapas de uma pesquisa (MALHOTRA, 2005). Então, antes do pesquisador iniciar a coleta de dados primários, deve lembrar-se de que o problema em questão pode não ser único, isso é, pode já ter sido investigado. Dessa forma, uma busca pelos dados existentes pode levar a informações relevantes. Para a realização deste trabalho, foram levantados dados secundários através de pesquisa bibliográfica referente a mercado de trabalho, trabalho,

carreira e planejamento de carreira, os quais estão conectados entre si e fundamentam a pesquisa a ser realizada com os estudantes do curso de Administração.

No presente estudo, para a coleta de dados primários foi utilizado um questionário estruturado, baseado nas informações que foram encontradas na coleta de dados secundários, através de pesquisa bibliográfica. Conforme Roesch (2006), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa e não se apresenta apenas como um formulário ou conjunto de questões listadas sem reflexão prévia. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar algo. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa.

O questionário aplicado neste trabalho era formado por seis blocos e encontra-se no anexo A. O primeiro bloco continha 25 afirmações sobre carreira em uma escala Likert, em que os entrevistados indicavam um grau de concordância ou discordância com cada um das afirmações; tipicamente, cada item da escala tem cinco categorias de resposta, as quais vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (MALHOTRA, 2001). O segundo bloco do questionário era formado por 12 afirmações sobre expectativas profissionais, também apresentadas em escala Likert. Já o terceiro bloco continha 10 itens que deveriam ser classificados em termos de prioridades para o projeto profissional futuro dos estudantes. O quarto bloco apresentava 13 ações, com escala Likert, em que os respondentes deveriam indicar seu grau de concordância em fazer cada uma dessas ações nos próximos dois anos. O quinto bloco era composto por 7 questões sobre a ocupação atual dos respondentes. E o sexto bloco continha 16 questões sobre perfil familiar, econômico e social, e, também, ano/semestre de ingresso no curso de Administração da UFRGS e o semestre que os respondentes estão cursando atualmente.

3.6. ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Roesch (2006), na pesquisa de caráter quantitativo, geralmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com a ajuda da Tecnologia da Informação. Tipicamente, as medidas para cada respondente são codificadas e, em seguida, manipuladas de várias formas. Assim, através da análise quantitativa, é possível, por exemplo, calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância

estatística, calcular correlações. Tais análises permitem extrair sentido dos dados, testar hipóteses e comparar resultados para vários subgrupos.

Neste trabalho, os resultados dos questionários aplicados com os estudantes do curso de Administração da UFRGS foram tabulados em um software específico para análise de dados, de maneira a se extrair algumas considerações objetivas a respeito de práticas de planejamento e perspectivas de carreira dos estudantes. Para isso, foi utilizada a distribuição de frequência, em que se considera uma variável de cada vez com o objetivo de obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores da variável – assim, tem-se a ocorrência relativa, ou frequência, expressa em percentagens. De acordo com Malhotra (2001), uma distribuição de frequência para uma variável origina uma tabela de contagens de frequência, percentagens e percentagens acumuladas para todos os valores relacionados àquela variável.

Com o intuito de relacionar algumas variáveis entre si, foram utilizadas também tabulações cruzadas, as quais descrevem duas variáveis simultaneamente. Conforme Malhotra (2001), a tabulação cruzada é a combinação das distribuições de frequência de duas ou mais variáveis em uma única tabela, o que ajuda a entender como uma variável está relacionada à outra. Assim, a tabulação cruzada realizada neste trabalho gera tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas variáveis, em que as categorias de uma variável são classificadas em cruzamento com as categorias de outra variável, subdividindo a distribuição de frequência de uma variável de acordo com as categorias de outra variável.

Com base nos procedimentos metodológicos expostos acima, os quais caracterizam a pesquisa quantitativa descritiva, apresentam-se na próxima seção os resultados da pesquisa realizada com a amostra supracitada.

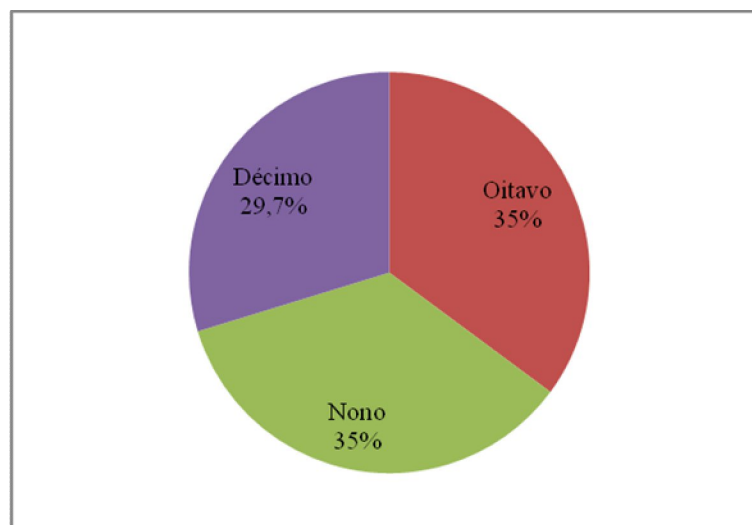
4. ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo do trabalho apresenta a análise dos dados coletados em campo, através da aplicação de questionário estruturado com os estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS. Primeiramente, é feita a caracterização dos respondentes quanto a perfil familiar e socioeconômico.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Nesta parte do trabalho, realiza-se uma análise do perfil familiar, econômico e social dos estudantes que responderam à pesquisa. Dos 111 respondentes, 39 estão cursando o oitavo semestre; 39 estão cursando o nono semestre; e 33 estão cursando o décimo semestre, conforme se pode verificar no gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 – Semestre que está cursando



Com relação ao ano de ingresso no curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tem-se um amplo horizonte. O curso tem duração de 10 semestres conforme o tempo regular, porém, não é raro alguns alunos adiantarem certas disciplinas e se

formarem antes do tempo regular, ou, por outro lado, alguns alunos atrasarem o andamento do seu curso e se graduarem com um número de semestres superior a 10. Uma das perguntas do questionário se referia ao ano e semestre de ingresso no curso e seu resultado mostrou que 30,6% dos respondentes ingressaram em 2008/1, 22,5%, em 2008/2; 18,9%, em 2009/1; 11,5,4%, em 2007/2; 5,4%, em 2007/1; 2,7%, em 2006/1; 1,8%, em 2005/1; 1,8%, em 2004/2; e as datas de ingresso 2004/1 e 2012/1 apresentam, cada uma, 1 caso. Tal contagem está inserida na tabela 3. Pode-se averiguar que 25,2% dos respondentes já poderiam ter concluído o curso, pois ingressaram há mais de 10 semestres. Cabe ressaltar também que o respondente que afirmou ter ingressado em 2012/1 mencionou que já havia começado o curso em 2001, mas interrompeu-o por determinado período.

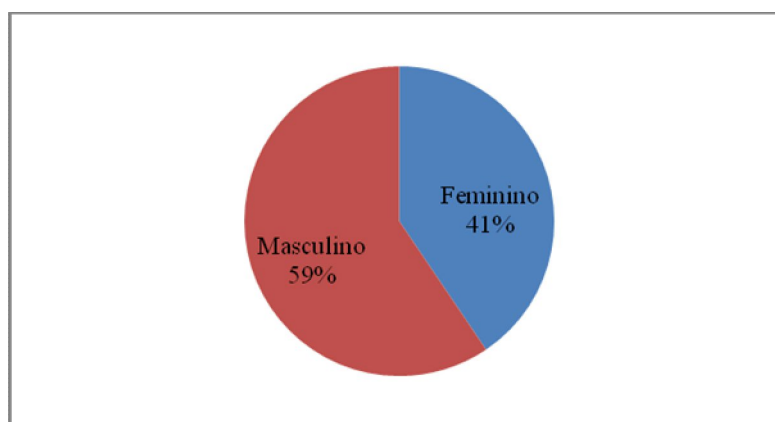
Inclusive, um dos motivos para o aumento do tempo de permanência no curso é a necessidade de conciliar trabalho e estudos, seja para sustento próprio ou para sustentar um estilo de vida (se os estudantes ainda forem sustentados pelos pais, mas desejarem ter sua própria renda), seja para adquirir experiência e, assim, dar início a sua carreira. Isso está de acordo com o que preconizam Baruch e Rosestein (1992 *apud* BARUCH, 2004): em uma perspectiva “moderna”, a carreira é vista como um processo de desenvolvimento do sujeito, por meio de uma trajetória de experiências e empregos em uma ou mais organizações, ou seja, os jovens estudantes buscam oportunidades de trabalho durante o curso de graduação de maneira a se desenvolverem pessoal e profissionalmente. E também há os casos de indivíduos mais maduros, já inseridos no mercado de trabalho, que resolvem ingressar em curso de graduação para se qualificarem ou por outros motivos pessoais.

Tabela 3 – Ano/semestre de ingresso no curso

Ano/semestre	Ocorrências	%
2004/1	1	0,9
2004/2	2	1,8
2005/1	2	1,8
2006/1	3	2,7
2006/2	1	0,9
2007/1	6	5,4
2007/2	13	11,7
2008/1	34	30,6
2008/2	25	22,5
2009/1	21	18,9
2009/2	2	1,8
2012/1	1	0,9
Total	111	100

Quanto ao sexo, 45 respondentes (41%) são do sexo feminino, enquanto 66 (59%) são do sexo masculino – o que confirma relativa predominância de homens na área da Administração, mas também, o grande número de mulheres que está buscando se qualificar e, provavelmente, trilhar sua carreira nesta área. Tal fato se relaciona à tendência para o mundo do trabalho contemporâneo do aumento significativo do trabalho feminino, que atinge mais de 40% da força de trabalho em diversos países avançados, bem como na América Latina (ANTUNES, 2011). A relação de respondentes quanto ao sexo pode ser vista no gráfico 2.

Gráfico 2 - Sexo



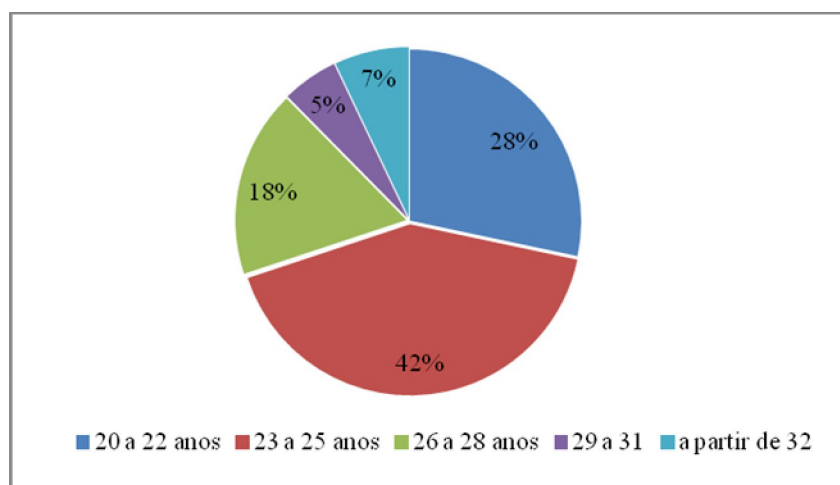
Com relação à idade dos estudantes analisados neste trabalho, a idade média encontrada foi de 24,8 anos, enquanto a idade com maior frequência na amostra foi de 23 anos, tendo 22 ocorrências ou 19,8% do total de respondentes. O respondente de maior idade da amostra tem 39 anos; enquanto os respondentes de menor idade têm 20 anos. Em questão de faixas etárias, a amostra apresentou os seguintes resultados: de 20 a 22 anos, houve 31 respondentes (28%); de 23 a 25 anos, 47 respondentes (42%); de 26 a 28, 20 respondentes (18%); de 29 a 31 anos, 5 respondentes (5%); e com idade a partir de 32 anos, houve 8 respondentes (7%). Tal distribuição percentual pode ser conferida no gráfico 3.

Com relação ao tipo de escola em que os respondentes cursaram o ensino básico, 38 deles ou 34,2% cursaram a maior parte do ensino fundamental em escola pública, enquanto 73 (65,8%) o fizeram escola privada. Na maior parte do ensino médio, 31,5% dos respondentes estudaram em escola pública, ao passo que 68,5% estudaram em escola privada. Esses dados podem ser vistos na tabela 4. Dessa forma, infere-se que a maior parte dos respondentes teve

Tabela 4 – Tipo de escola conforme etapa de ensino

Etapa/ Tipo escola	Pública	Privada	Total
Ensino Fundamental	38	73	111
Ensino Médio	35	76	111

sua formação escolar em instituições da rede privada, as quais, geralmente, apresentam melhores condições estruturais e de ensino que as instituições públicas. Também é importante frisar que, desde 2008, a UFRGS tem o sistema de cotas em seu processo seletivo para estudantes egressos de escolas públicas, que correspondem a 30% das vagas ofertadas para cada curso de graduação. Curiosamente, esse é o percentual aproximado de estudantes advindos de escola pública na amostra estudada.

Gráfico 3 – Idade

A escolha de um curso de graduação pode ser encarada como o primeiro passo para o desenvolvimento de carreira, pois geralmente a área escolhida é aquela em que o sujeito mais se qualifica. A própria escolha já pode fazer parte de um planejamento de carreira e traz consigo algumas motivações ou influências. A quinta pergunta deste bloco do questionário se referia à principal motivação para a escolha do curso de Administração no ensino superior e os destaques foram a opção “identificação com a área”, seguida da opção “oportunidades de emprego na área” e, após, “formação abrangente”. Na opção “outros”, foram indicados: segunda vocação, hobby e “excluí outros cursos, sobrou Administração”.

A “identificação com a área” foi apontada por 35 respondentes, fato que mostra como a carreira é guiada pela pessoa e indica a importância dos gostos, necessidades e desejos pessoais, ligados ao sucesso psicológico, que seria o sentimento de orgulho e realização que vem do alcance dos objetivos mais importantes na vida de uma pessoa (HALL, 1996). Aqui também se vê a perspectiva do “caminho com o coração” (SHEPARD, 1984 *apud* HALL, 1996), que envolve os talentos mais apreciados pelo próprio indivíduo, seriam as coisas que se pode fazer com excelência e que geram satisfação.

A opção “oportunidades de emprego na área”, com 19 ocorrências, mostra como muitos dos estudantes questionados ingressaram no curso de Administração já pensando no mercado de trabalho que teriam de enfrentar mais adiante – assim, talvez já estivessem considerando suas opções de carreira. Um dos elementos do planejamento de carreira, a análise do mercado (DUTRA, 1996), parece ter sido colocada em prática pelos respondentes da pesquisa. Mas isso se encaixa na visão de Gavetti e Levinthal (2000 *apud* KING; BURKE; PEMBERTON, 2005), a qual considera que as representações cognitivas que os indivíduos formam de seu ambiente são inevitavelmente imperfeitas: mesmo assumindo, de acordo com a visão do *homo economicus* sobre o comportamento humano, que as pessoas tentam maximizar seus ganhos, o que elas podem alcançar se restringe ao que vêm para si mesmas. Nesse ponto, uma das possibilidades seria uma representação de acordo com a demanda, em que os indivíduos formam uma imagem das opções de qualificação disponíveis através da análise das vagas atuais de emprego e antecipam demandas futuras conforme as expectativas de tecnologias emergentes e padrões de gastos organizacionais. Ademais, o fato de muitos respondentes considerarem importante a existência de oportunidades de emprego na área da Administração pode se relacionar à crescente exclusão dos jovens em idade de ingressar no mercado de trabalho formal, que, em plena vigência da sociedade do desemprego estrutural, acabam engrossando as fileiras dos desempregados e trabalhadores precarizados (ANTUNES, 2011).

A “formação abrangente” foi indicada como motivação para escolha do curso por 22 respondentes, ou seja, infere-se que o fato de o curso reunir diversas áreas do conhecimento e ter aplicabilidade em qualquer negócio (a competitividade atual impele as organizações a profissionalizarem sua gestão) motiva muitos jovens a buscarem a Administração como curso superior. Por fim, a formação abrangente abre um grande leque de opções de carreira a serem seguidas, o que evidencia a possibilidade de “trajetórias de carreira multidirecionais” (BARUCH, 2004), em que as pessoas podem escolher entre as opções, e não há um único meio de alcançar o sucesso. Além disso, os respondentes podem tirar proveito da formação

abrangente se forem capazes de desenvolver autoconhecimento e adaptabilidade, chamadas de meta-habilidades por Hall (1996), pois são necessárias para aprender a aprender.

Depois, a influência familiar aparece como motivação para 13,3% dos respondentes, e pode-se perceber a existência dos “moldadores de carreira” de Bosley *et al* (2009), os quais, mesmo informalmente, acabam por interferir nas escolhas profissionais de uma pessoa. Outra motivação que se destaca é “quero abrir meu negócio”, com 10 ocorrências, representando 9% dos estudantes questionados e mostrando, quiçá, uma veia empreendedora nestes estudantes. Outro apontamento a ser feito é sobre a carreira pós-corporativa (PEIPERL e BARUCH, 1997 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009)⁵⁰, que acontece fora de grandes organizações porque as pessoas não querem ou não são capazes de seguir uma carreira corporativa devido à incerteza que é inerente a ela. Tais resultados estão expressos na tabela 5.

Dos 111 respondentes, 26 afirmaram já ter começado outro curso de graduação, o que representa 23,4% do total de respondentes. Inclusive, 3 dos respondentes dizem já ter iniciado outros dois cursos antes de ingressarem em Administração e 1 dos respondentes afirma já ser graduado em outro curso. Entre os cursos que já foram iniciados pelos questionados, aqueles de maior ocorrência são: Ciências da Computação, Engenharia, Educação Física, Letras e Arquitetura.

Tabela 5 – Principal motivação para escolha do curso

Principal motivação	Ocorrências	%
Influência familiar	10	9,0
Influência de amigos	0	-
Influência da mídia	0	-
Influência de professores ou da Escola	1	0,9
Motivação financeira	6	5,4
Formação abrangente	22	19,8
Oportunidades de emprego na área	19	17,1
Trabalhar em empresa da família	2	1,8
Identificação com a área	35	31,5
Quero abrir meu negócio	10	9,0
Para fazer concurso público	4	3,6
Outros	2	1,8
Total	111	100,0

⁵⁰ PEIPERL, M. A.; BARUCH, Y. Back to square zero: The post-corporate career. **Organizational Dynamics**. v. 25, n^o4, 1997. p. 7-22.

Com relação à formação escolar do pai, a predominância foi de graduação completa, com 38 ocorrências, seguido de ensino médio completo, com 21 ocorrências, e graduação incompleta com 13 ocorrências. Depois, tem-se ensino fundamental incompleto e especialização, cada uma com 12 ocorrências. A formação mestrado aparece com 5 ocorrências; ensino fundamental completo, com 4 ocorrências; ensino médio incompleto e doutorado, com 3 ocorrências cada. Entre os cursos de graduação cursados pelos pais dos respondentes, se destacam 16 casos de Administração, 16 casos de Engenharia, 5 casos de Ciências Contábeis e 2 casos de Economia, que somam um total de 39 casos de pais qualificados em áreas correlatas à Administração (ou Administração propriamente dita), representando 60,9% dos pais que têm pelo menos graduação incompleta.

Os resultados de formação escolar da mãe foram relativamente semelhantes aos da formação escolar do pai. Assim, 35 das mães dos respondentes têm graduação completa; 24 têm ensino médio completo; 14 casos correspondem à graduação incompleta; especialização e ensino fundamental incompleto aparecem com 13 ocorrências cada; depois, tem-se ensino médio incompleto com 6 ocorrências; seguido por ensino fundamental completo, com 4 casos; por fim, a maior diferença entra a formação do pai e a formação da mãe encontra-se nos casos de mestrado e doutorado, nos quais as mães apresentam apenas uma ocorrência para cada, representando 1,8% do total - para os pais, mestrado e doutorado juntos representam 7,2%, com 8 ocorrências. As áreas de graduação das mães que mais apareceram na pesquisa foram: Letras, com 8 casos; Administração, Direito e Pedagogia, com 7 casos cada; Psicologia e Arquitetura, com 4 casos; Ciências Contábeis e Engenharia, com 2 casos cada; Economia, área relacionada à Administração, aparece com 1 ocorrência. Percebe-se que as áreas de graduação das mães são menos polarizadas que as dos pais e quanto a áreas correlatas ou Administração em si, houve 12 casos, correspondendo a 18,7% das mães que têm pelo menos graduação incompleta. Infere-se, então, que a área de formação do pai tem mais influência nas escolhas dos jovens do que a área de formação da mãe. A tabela 6 apresenta os resultados de formação escolar do pai e da mãe.

Considerando que, com relação ao mercado dos jovens, o conhecimento das regras de funcionamento deste acontece como processo de entrada, o qual muitas vezes se inicia ainda durante o período de formação, sendo as instituições de ensino importantes atores (ROCHA DE OLIVEIRA, 2009), pelos resultados da presente pesquisa infere-se que a área de formação dos pais (principalmente da figura paterna) pode influenciar a escolha do curso dos filhos. Isso pode ser corroborado pela afirmação de Dubar (1998 *apud* ROCHA DE OLIVEIRA, 2009) de que, para se possa compreender a inserção profissional da juventude, é preciso

articular o ponto de vista estrutural (sua vivência, delimitada por sua condição de origem) e o ponto de vista biográfico (as peculiaridades de suas múltiplas experiências decorrentes da interação em seus contextos sociais). Mesmo que os pais não tenham influenciado diretamente a escolha do curso (apenas 9% dos respondentes disseram ter como principal motivação para escolha do curso a influência familiar), os filhos têm algum relacionamento ou conhecimento das áreas em que seus pais trabalham ou estudam.

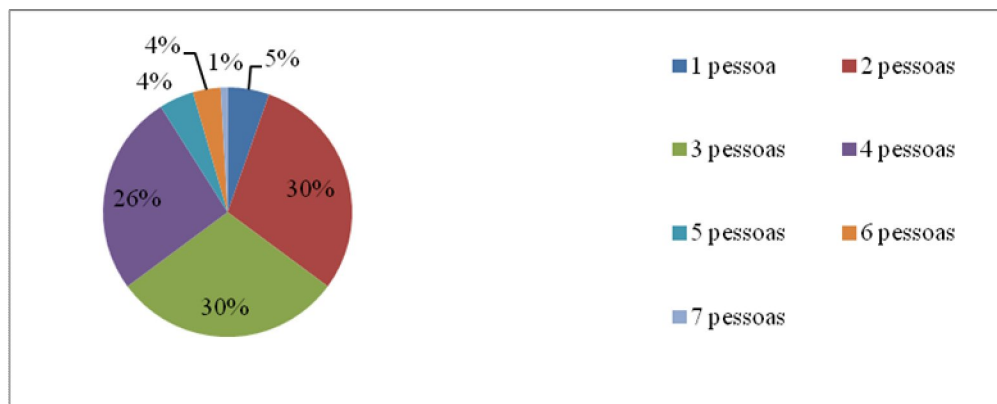
As cidades de residência dos respondentes são todas da Região Metropolitana de Porto Alegre, sendo que a principal delas é a própria capital e mais populosa cidade do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – com 95 ocorrências na pesquisa, representando 85,6% do total. A segunda cidade de residência mais apontada pelos respondentes foi Canoas, com 7 ocorrências; a terceira cidade apontada foi Cachoeirinha, com duas ocorrências ou 1,8% do total. As outras cidades apontadas, todas com 1 ocorrência, são: Alvorada, Estância Velha, Esteio, Guaíba, Novo Hamburgo, Portão e São Leopoldo.

Tabela 6 – Formação escolar do pai e da mãe

Pai		Formação escolar	Mãe	
Ocorrências	%		%	Ocorrências
12	10,8	Ensino Fundamental incompleto	11,7	13
4	3,6	Ensino Fundamental completo	3,6	4
3	2,7	Ensino Médio incompleto	5,4	6
21	18,9	Ensino Médio completo	21,6	24
13	11,7	Graduação incompleta	12,6	14
38	34,2	Graduação completa	31,5	35
12	10,8	Especialização	11,7	13
5	4,5	Mestrado	0,9	1
3	2,7	Doutorado	0,9	1
111	100	Total	100	111

Quanto ao número de pessoas que moram na residência dos estudantes indagados (considerando-os também), a média aritmética foi de 3,1 pessoas. Com relação aos resultados absolutos, tem-se: 30% dos respondentes afirmam que em sua residência moram 2 pessoas; 30% afirmam que 3 pessoas o fazem; 26% afirmam que 4 pessoas moram em sua residência; 5% afirmam morar sozinhos; 4% afirmam morarem 5 pessoas em sua residência; 3,5% afirmam que 6 pessoas moram em suas residências; e 1 respondente afirma que moram 7 pessoas em sua residência. Tais resultados podem ser conferidos no gráfico 4.

Gráfico 4 – Quantas pessoas residem na sua residência (incluindo você)?



Com relação à renda mensal familiar bruta (incluindo a renda do respondente), a faixa predominante foi entre R\$ 5.001,00 e R\$ 9.000,00 – com 40 ocorrências ou 36% do total. A segunda faixa de renda predominante foi entre R\$ 9.001,00 e R\$ 13.000,00, que obteve 20 respostas e corresponde a 18% do total; segue-se então a faixa entre R\$13.001,00 e R\$ 17.000,00, com 15 ocorrências e representatividade de 13,5% do total; após, tem-se a faixa entre R\$3.001,00 e R\$ 5.000,00, que obteve 14 respostas e 12,6% do total de respostas; então, 8,1% dos respondentes, ou 9 deles, afirmam ter uma renda familiar bruta acima de R\$ 20.001,00; depois, 7 respondentes (6,3%) afirmam ter renda familiar bruta entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00; segue-se então a faixa entre R\$ 17.001,00 e R\$ 20.000,00, com 5 respostas (4,5%); nenhum dos respondentes afirmou ter renda até R\$ 1.000,00 ou entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00; por último, um dos respondentes não quis informar sua renda familiar, nem pessoal. Tais resultados podem ser conferidos no gráfico 5 abaixo.

De acordo com o Critério de Classificação Econômica Brasil, da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), que considera 8 classes sociais no Brasil (A1, A2, B1, B2, C1, C2, D e E), a maioria dos respondentes seria classificada entre as classes B1 e A1 – conforme a renda média familiar bruta por mês. Logo, pode-se dizer que grande parte dos estudantes questionados encontra-se em situação privilegiada de renda e situação socioeconômica se considerada a totalidade da população brasileira.

Gráfico 5 – Renda familiar mensal bruta

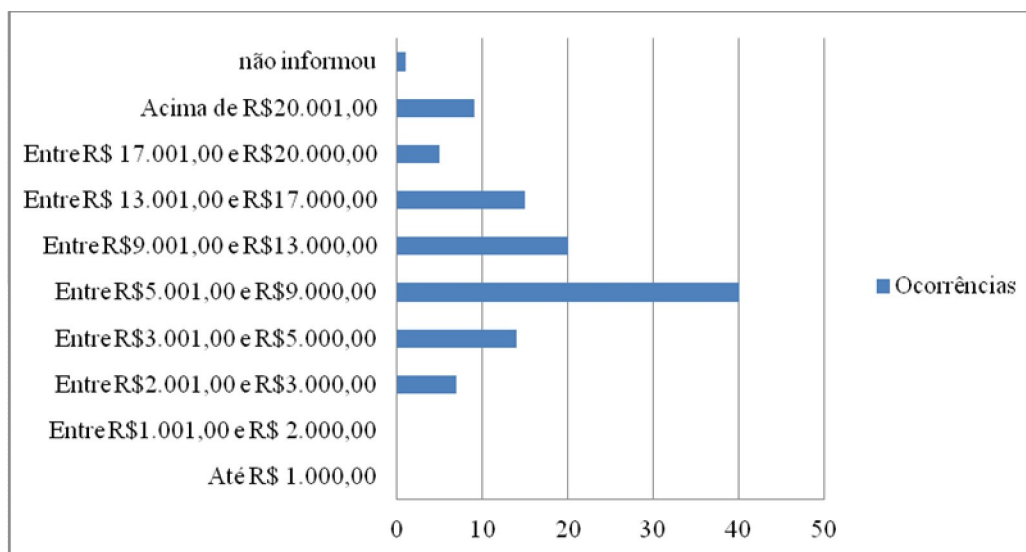
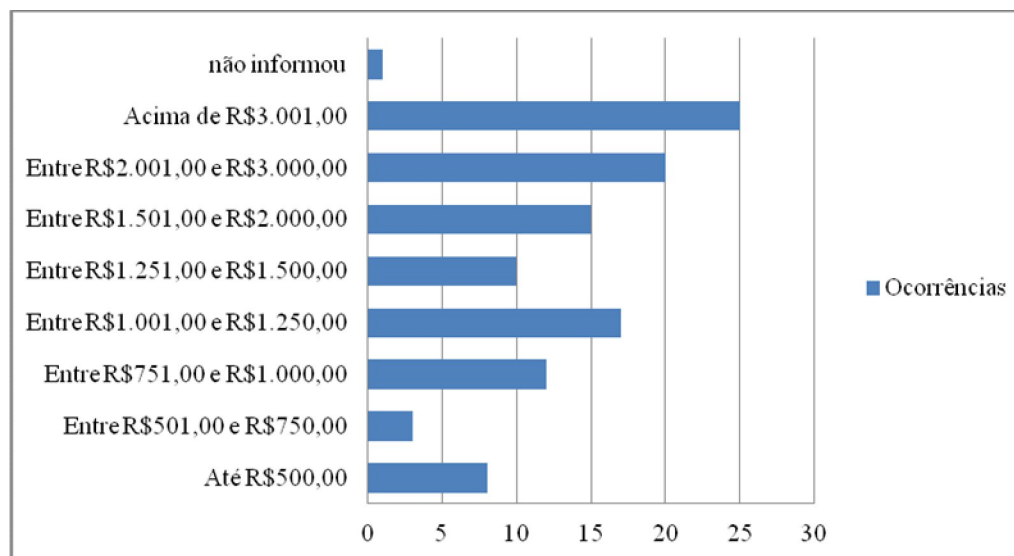


Gráfico 6 – Renda pessoal mensal bruta



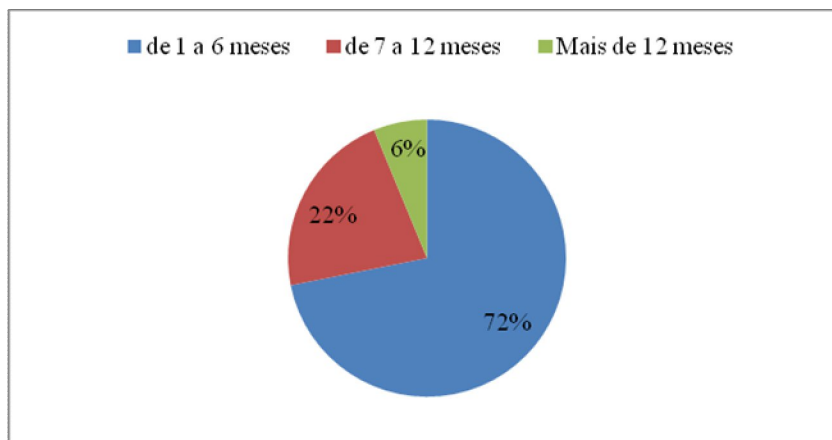
O próximo quesito do perfil familiar, econômico e social questionado aos estudantes foi a renda mensal pessoal bruta, e obteve-se como faixa predominante de renda a faixa acima de R\$ 3.001,00, com 25 respostas e representatividade de 22,1% do total. A segunda faixa de renda com maior ocorrência foi entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00, selecionada por 20 dos respondentes e equivalendo a 17,7% do total; depois, tem-se a faixa entre R\$ 1.001,00 e R\$ 1.250,00 com 17 respostas ou 15%; em seguida, aparece a faixa entre R\$ 1.501,00 e R\$

2.000,00, com 15 respostas ou 13,3% do total; 10,6% dos respondentes afirmam ter renda mensal pessoal bruta entre R\$ 751,00 e R\$ 1.000,00, o que equivale a 12 respostas; a faixa de renda mensal entre R\$ 1.251,00 e R\$ 1.500 obteve 10 respostas ou 8,8%; 8 (7,1%) dos estudantes questionados afirmam ter renda até R\$ 500,00; e, por fim, 3 (2,7%) dos respondentes afirmam ter renda entre R\$ 501,00 e R\$ 750,00. Assim, percebe-se que grande parte dos estudantes questionados (53,1%) possui uma renda considerável para o início de suas carreiras, visto que já possuem renda acima da média nacional antes mesmo de se graduarem em curso superior: a renda média do trabalhador em 2011, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012), foi de R\$ 1.345,00. O gráfico 6 apresenta a distribuição dos respondentes por faixas de renda.

Com relação à pergunta “Já residiu no exterior?”, 34 dos estudantes questionados responderam que sim – número que representa 30,6% do total, ou seja, quase uma terça parte dos respondentes já teve a oportunidade de conhecer outra(s) cultura(s), praticar outro(s) idioma(s) e se relacionar com pessoas de outras nacionalidades, o que pode agregar conhecimentos e habilidades importantes para o desenvolvimento de suas carreiras. Além disso, o próprio mercado de trabalho tem valorizado profissionais com vivência no exterior, seja pela necessidade de fluência em algum idioma, seja pela evidência de adaptabilidade e flexibilidade do indivíduo a diferentes culturas e ambientes – algo muito importante em um mundo globalizado e tomado por organizações multinacionais. Em conformidade com o que Hall (1996) preconiza, como a nova carreira configura-se como um contínuo processo de aprendizagem, é preciso aprender maneiras de desenvolver autoconhecimento e adaptabilidade e residir no exterior tende a proporcionar essas habilidades.

O tempo médio de permanência no exterior foi de 6,33 meses. O menor período que um dos respondentes permaneceu no exterior foi 1 mês e o tempo máximo foi 2 anos. Tais resultados podem ser conferidos no gráfico 7.

Gráfico 7 – Tempo de permanência no exterior



Quando se trata de conhecimentos de idiomas, os resultados que se destacam são: 84,6% (94 casos) dos estudantes questionados neste trabalho têm conhecimento de intermediário para cima em Inglês e nenhum deles afirma não ter conhecimento neste idioma. Com relação à Língua Francesa, 86,5% (96 casos) dos respondentes alegam não ter conhecimento nenhum dela. Quanto ao Italiano, 83,8% (93 casos) dos estudantes afirmam não conhecer nada do idioma. E, com relação ao Espanhol, 83,8% (93 casos) dos estudantes alegam ter pelo menos conhecimento básico do idioma. Fazendo referência à fluência em idiomas, no grupo pesquisado, 19,8% afirmam tê-la em Inglês, enquanto 5,4% o fazem em Espanhol. Além disso, 7 respondentes (6,2%) afirmaram ter conhecimento de idiomas não citados no questionário – 5 mencionaram Alemão (sendo 1 com nível intermediário e 4 com nível básico) e 2, Japonês (ambos com nível básico). Os resultados dos níveis de conhecimento de idiomas constam na tabela 7.

Ao se relacionar o número de estudantes que já residiram no exterior, 34 deles, e o número de estudantes que têm nível de conhecimento fluente em idiomas, 28 deles, percebe-se que, mesmo tendo residido em outro país, 6 estudantes não apresentam fluência em algum idioma. A reflexão que poder ser feita através desta constatação é de que, às vezes, não importa apenas ter uma experiência, mas saber se envolver e se dedicar a ela, tirando aprendizados dela. Isso também se relaciona com as meta-habilidades propostas por Hall (1996), é preciso aprender a aprender.

Tabela 7 – Níveis de conhecimento de idiomas (em %)

Nível de conhecimento/Idiomas	Inglês	Francês	Italiano	Espanhol
Nenhum	-	86,5	83,8	16,2
Básico	15,3	10,8	14,4	46,8
Intermediário	31,5	-	1,8	26,1
Avançado	33,3	2,7	-	5,4
Fluente	19,8	-	-	5,4

Outro questionamento feito sobre níveis de conhecimento foi com relação à Informática – campo muito importante atualmente, visto que se vive na era da informação e da tecnologia – e os principais resultados encontrados foram: 92,7% (103 casos) dos respondentes consideram ter conhecimento intermediário ou avançado no software Microsoft Word; 88,3% (98 casos) dos respondentes alegam ter conhecimento intermediário ou avançado em Microsoft Excel; 72,9% (81 casos) dos respondentes afirmam ter nenhum ou básico conhecimento em Microsoft Access; finalmente, 90,1% (100 casos) dos respondentes consideram ter conhecimento intermediário ou avançado em Microsoft PowerPoint. Estes resultados podem ser visualizados na tabela 8.

Tabela 8 – Níveis de conhecimento em Informática (em %)

Nível de conhecimento/Software	Word	Excel	Access	PowerPoint
Nenhum	-	-	27	-
Básico	7,2	11,7	45,9	9,9
Intermediário	43,2	44,1	18	41,4
Avançado	49,5	44,1	9	48

Os conhecimentos de Informática básicos (como os apresentados aqui), muitas vezes, são desenvolvidos na prática, sem treinamentos formais, pois são essenciais para os estudos e para o trabalho – o que está relacionado à afirmação de Hall (1996) de que a maior parte do aprendizado profissional vem de atribuições do trabalho que moldam as pessoas em novos caminhos e perspectivas. Também se aprende muito com as conexões com outras pessoas no ambiente de trabalho, sejam pares, subordinados, clientes, superiores ou membros de redes de contatos formais e informais. Treinamento formal e reciclagem tendem a ser menos relevantes

para o processo contínuo de aprendizagem, já que são caros, incômodos, consomem muito tempo e, geralmente, não estão conectados com necessidades emergentes de negócios.

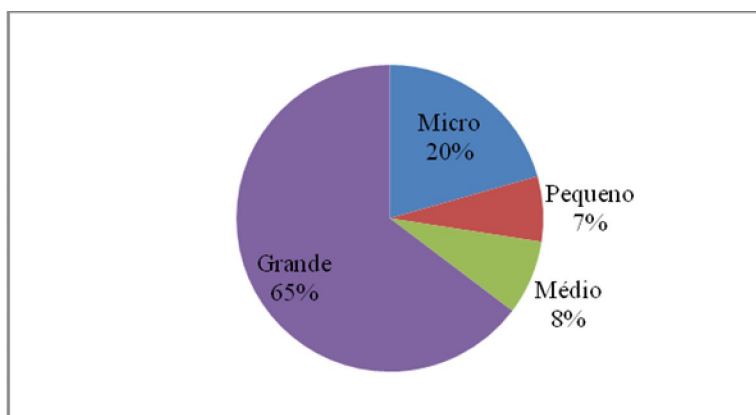
Assim, considerando a importância do aprendizado advindo de atribuições do trabalho, a próxima seção do trabalho trata de informações sobre a ocupação atual dos estudantes questionados.

4.2. INFORMAÇÕES SOBRE OCUPAÇÃO ATUAL

A primeira pergunta deste bloco, “Você trabalha atualmente?”, teve como resposta majoritária o “sim”, foram 102 respostas positivas – representando 92% do total da amostra – contra 9 respostas “não”. Isso mostra como os estudantes do curso de Administração da UFRGS já estão inseridos no mercado de trabalho antes mesmo de concluírem seu curso de graduação e, provavelmente, já preocupados com sua carreira e sua trajetória profissional. Também é possível que isso ocorra porque o campo da Administração é muito abrangente, então os estudantes acabam buscando algum foco durante a realização do curso, ou também porque muitos dos conhecimentos de gestão se adquirem com a prática, com a aplicação do que é aprendido na Universidade. Tal fato está alinhado à carreira em espiral proposta por Evans (1996 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008), que possibilita o desenvolvimento de pessoas, com profundidade e amplitude de habilidades, isso é, tanto com a *expertise* de especialistas, quanto com a visão mais ampla, do generalista.

Com relação ao porte da organização em que os respondentes que trabalham exercem suas atividades profissionais, a predominância é de grandes organizações (com mais de 500 funcionários), com 66 ocorrências. Depois do porte grande, o micro (até 19 funcionários) é o que apresenta mais ocorrências: 21 em números absolutos. Em seguida, tem-se o porte médio (de 100 a 500 funcionários) com 8 ocorrências. Por último, tem-se o porte pequeno (de 20 a 99 funcionários) com 7 ocorrências. Assim, percebe-se como a grande maioria dos respondentes estão no oposto da carreira pós-corporativa proposta por Peiperl e Baruch (1997 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009), já que, no momento, constroem suas carreiras dentro de grandes organizações. Estes resultados podem ser visualizados no gráfico 8.

Gráfico 8 – Porte da organização em que trabalha



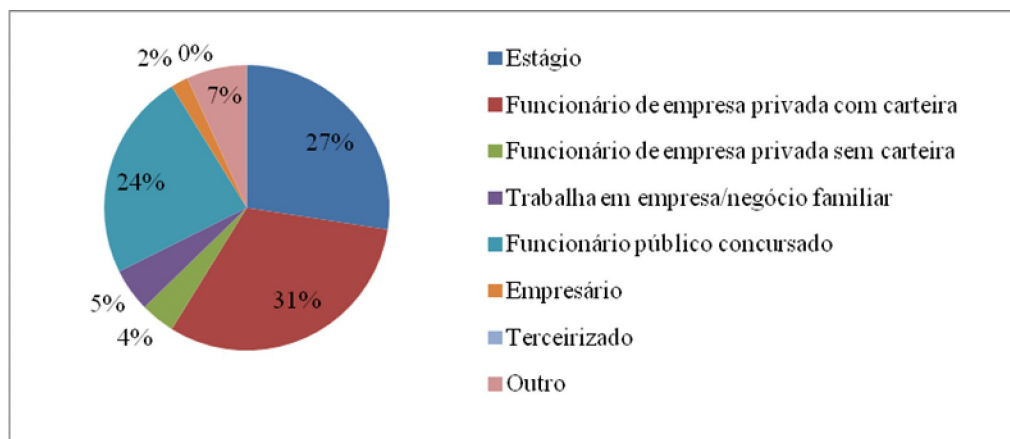
Quanto ao tipo de organização em que os estudantes questionados no estudo trabalham, a predominância foi de organizações privadas, com 70 respostas e uma representatividade de 69%. Depois, verificam-se 30 ocorrências de organizações públicas, ou 29% do total. Por fim, o tipo ONG teve 2 ocorrências, representando 2% do total de respostas. O setor de atuação das organizações em que os estudantes trabalham predominante, com 27 ocorrências, foi o setor financeiro; seguido por tecnologia, com 7 ocorrências; depois aparecem comunicação e construção civil com 5 ocorrências cada.

Quando questionados sobre o vínculo com a organização em que trabalham, a opção com mais ocorrências foi “funcionário de empresa privada com carteira assinada” – foram 32 ocorrências. O segundo vínculo mais comum entre os respondentes da pesquisa foi “estágio”, o qual foi citado 28 vezes. Na sequência, tem-se o vínculo “funcionário público concursado” (em que também foram considerados empregados celetistas de empresas públicas) em que foram registradas 24 ocorrências. A opção “outro” foi assinalada por 7 respondentes, e foram indicados os seguintes vínculos: cargo em comissão, bolsista de iniciação científica, voluntário, funcionário público com contrato temporário, empreendedor e autônomo. Depois, aparece o vínculo “trabalha em empresa/negócio familiar” com 5 ocorrências. O vínculo “funcionário de empresa privada sem carteira assinada” teve 4 ocorrências. A condição de empresário foi indicada por 2 respondentes. Os resultados desta questão estão expostos no gráfico 9.

Ao se comparar os resultados desta questão com as motivações para a escolha do curso de Administração (tabela 5), é possível averiguar que 10 estudantes afirmaram ter como motivação a vontade de abrir negócio próprio, ao passo que apenas 2 dizem ser empresários, ou empreendedor – isto é, muitos ainda podem ter a vontade de abrirem negócio próprio, mas

ainda não encontraram o momento ou as condições adequadas e podem estar se preparando para isso. Tal constatação tem relação com a afirmação de Bastos (2011) de que pensar em carreiras profissionais não implica uma estrada plana e retilínea, com um horizonte que se revela mais claro à medida que se aproxime dele durante o percurso. Pelo contrário, as carreiras envolvem idas e vindas, transições bruscas, recomeços, percursos alternativos, estradas com curvas e desafios – porém, mesmo assim, pressupõem a existência de um fio condutor, comumente inconsciente para ao próprio caminhante, a unir o que pode parecer paradoxal ou desconexo. Isto é, mesmo trabalhando em uma grande organização pública ou privada, ou estagiando, o sujeito pode estar se qualificando e reunindo conhecimentos para abrir seu próprio negócio.

Gráfico 9 - Vínculo com a organização



Quanto aos benefícios oferecidos pelas organizações em que os respondentes trabalham, os mais oferecidos são: transporte, com 81 ocorrências e 79,4% de representatividade; refeição, com 79 ocorrências e 77,5% de representatividade; plano de saúde, com 65 ocorrências ou 63,7%; participação nos lucros, com 54 ocorrências, que representam 52,9%. Depois, aparecem ainda o plano odontológico, que é oferecido para 49 dos respondentes, ou 48% deles; o ticket alimentação, oferecido para 43 dos respondentes, ou 42,2%; o seguro de vida, oferecido para 42 respondentes, representando 41,2% deles; por fim, a opção “outro” foi selecionada por 17 respondentes, ou 16,7%, que citaram como outros benefícios o auxílio oftalmológico (para compra de óculos), comissão sobre vendas, previdência complementar, auxílio medicação, remuneração variável, auxílio para curso de idiomas, telefone corporativo, 14º salário, pagamento de cursos de graduação, extensão ou

pós-graduação, verba para capacitação (como livros e palestras) e gratificação de incentivo à qualidade. Estes resultados podem ser conferidos na tabela 9.

Tabela 9 – Benefícios oferecidos pelas organizações

Benefícios	Ocorrências	%
Transporte	81	79,4
Refeição	79	77,5
Plano de saúde	65	63,7
Plano odontológico	49	48,0
Ticket alimentação	43	42,2
Seguro de vida	42	41,2
Participação nos lucros	54	52,9
Outro	17	16,7

Fazendo uma análise dos benefícios oferecidos, percebe-se como algumas organizações têm incentivado o desenvolvimento profissional e de carreira de seus funcionários, como, por exemplo, oferecendo subsídio a cursos de graduação, de pós-graduação ou extensão, cursos de idiomas e verba para compra de livros e participação em palestras. Constata-se aqui a ideia de que médias e grandes empresas definem suas próprias regras e práticas de como preparar os trabalhadores para os postos, como remunerá-los, atribuir-lhes funções e promoções internas. Todas as profissões e ofícios, bem como algumas empresas, se orientam por regras institucionais, em vez da simples lógica mercantil da oferta e da demanda (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011). Além disso, conforme Rousseau (1995 *apud* BARUCH, 2004), pela perspectiva organizacional, a oferta de carreiras de emprego seguro cede lugar à “oportunidade de desenvolvimento”, e a existência de organizações que ofereçam benefícios como os supracitados mostra a tentativa de possibilitar essas oportunidades de desenvolvimento, bem como de atrair aqueles mais capacitados e aqueles que pretendem se capacitar cada vez mais, até porque além de terem que competir por clientes e mercados, as organizações parecem levadas a competir também pelo talento humano – quiçá o recurso mais importante de todos (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006).

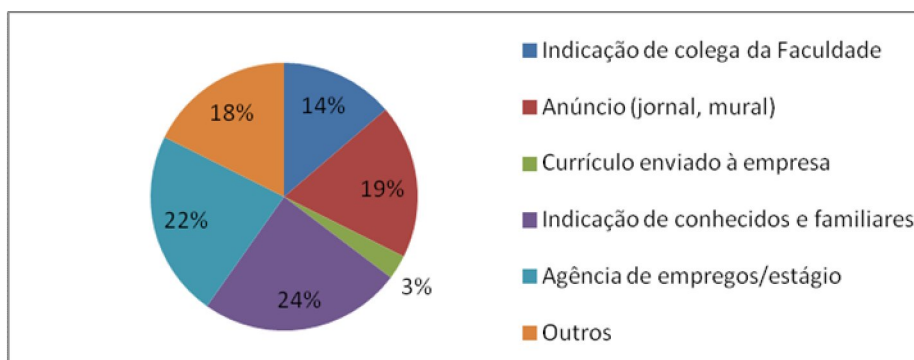
A última questão do bloco D foi “Como você obteve informação/contato sobre essa oportunidade?” e apresentou resultados compatíveis com a revisão teórica, principalmente no que se refere à importância das redes de contatos e dos intermediadores do mercado de

trabalho. Assim, a forma de obtenção sobre a oportunidade de trabalho atual predominante foi a indicação de conhecidos e familiares, correspondendo a 24% do total; depois, tem-se agência de empregos/estágio, com 22% das ocorrências; em seguida, anúncio em jornal ou mural, com 19% das ocorrências; então, aparece “outros” com 18% do total – foram citados como “outros”, principalmente, página de concursos e empresa familiar; depois, tem-se a indicação de colega da Faculdade, com 14% das ocorrências; por último, aparece a opção de currículo enviado para a empresa, representando 3% das ocorrências totais. Esses resultados estão expostos no gráfico 10. Os resultados apresentados corroboram a ideia de Steiner (2005 *apud* ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2011) de que não só as redes sociais centradas na família, amigos e colegas de trabalho, mas também a existência de órgãos de mediação específicos, como concursos e organizações de colocação de mão de obra para a organização e alterações do mercado de trabalho.

Devido à alta ocorrência de obtenção de informação das oportunidades de trabalho por meio de agências de emprego e estágio, também cabe destacar a argumentação de Guimarães (2009) de que quando as vagas são escassas, flexibilizam-se os momentos e as condições em que estas são oferecidas, além de os requerimentos para ocupá-las se elevarem e da abundância de indivíduos que as almejam.

Por outro lado, a grande ocorrência de indicação de conhecidos e familiares é compatível com o argumento de Arthur, Claman e DeFillippi (1995 *apud* BARUCH, 2004), que sugeriram a expressão “carreiras inteligentes” para manifestar os componente fundamentais para uma gestão de carreira eficientes do ponto de vista individual. A inteligência englobaria o *know whom*, que corresponde a redes de relacionamentos, negócios, capacidade de encontrar a pessoa certa – como é o caso da indicação de conhecidos e familiares – além de *know why* (valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida); *know how* (competências de carreira: habilidades, capacidades, perícia; conhecimento implícito e explícito). Ainda, o capital social de um indivíduo, que inclui recursos adquiridos através de seus relacionamentos, provê uma explicação para aqueles que alcançam altos resultados de carreira – pessoas com mais acesso a tais recursos tendem a obter mais sucesso em suas carreiras organizacionais que aqueles que não o fazem (BIELBY; BIELBY, 1999).

Gráfico 10 – Como obteve informação/contato sobre essa oportunidade?



A análise dos resultados de informações sobre a ocupação atual dos respondentes indica que a quase totalidade dos respondentes trabalha atualmente, sendo a maioria deles em empresas de grande porte, com o vínculo predominante de funcionário de empresas privada com carteira assinada. Após essa contextualização, passa-se então à análise das compreensões dos estudantes sobre a carreira.

4.3. COMPREENSÕES SOBRE A CARREIRA

Nesta parte do estudo, são apresentados os resultados do Bloco A do questionário aplicado aos estudantes dos semestres finais do curso de Administração da UFRGS. O bloco era composto de 25 afirmações sobre carreira e os respondentes deveriam indicar em que medida concordavam com cada uma delas, em uma escala de 1 a 5 – sendo 1 “discordo totalmente” e 5, “concordo totalmente”. Primeiramente, são apresentadas as médias, modas e variâncias das respectivas afirmações. Tais informações estão expostas na tabela 10.

Fazendo um apanhado geral dos resultados deste bloco, tem-se 5 afirmações com médias muito baixas: “O planejamento de carreira foi abordado de modo detalhado e estruturado em uma ou mais disciplinas do curso de Administração” (1,99), “É desnecessário planejar carreira, pois o bom profissional tem lugar no mercado” – 1,45 de média (esta também foi a que apresentou menor variância entre as 25 afirmações), “Fiz cursos de planejamento de carreira” (1,43 de média), “Conheço os recursos da Universidade para

Tabela 10 – Resultados de afirmações sobre carreira

		Média	Moda	Variância
1	Ingressei no curso de Administração tendo claro qual seria minha trajetória profissional	2,43	2	1,339
2	O planejamento de carreira foi abordado de modo detalhado e estruturado em uma ou mais disciplinas do curso de Administração	1,99	1	0,936
3	O curso de Administração permitiu que eu delineasse com clareza meu futuro profissional	2,8	3	0,924
4	No decorrer do curso tive experiências profissionais que permitiram estabelecer meu projeto de carreira	3,62	4	0,983
5	Os professores me estimularam a pensar no meu futuro profissional	3,04	3	1,108
6	Minhas experiências profissionais foram o mais importante para o estabelecimento dos meus objetivos de carreira	4,06	5	1,096
7	É desnecessário planejar carreira, pois o bom profissional tem lugar garantido no mercado	1,45	1	0,595
8	Ao longo do curso, meus colegas me estimularam a planejar minha carreira	2,56	2	1,176
9	A organização em que trabalho atualmente me estimula a planejar meu futuro profissional	3,31	4	1,814
10	A organização em que trabalho atualmente mostra preocupação com minha carreira	3,08	4	1,766
11	A organização em que trabalho atualmente me estimula a buscar cargos mais elevados	3,24	4	1,731
12	No curso de Administração tive acesso a técnicas e métodos de planejamento de carreira mas de modo disperso (não organizado)	2,9	3	1,308
13	Meus colegas de curso foram importantes nas escolhas sobre o meu futuro profissional	2,8	2	1,379
14	As oportunidades apresentadas pelo mercado de trabalho definiram minha carreira	3,41	4	0,989
15	Sinto-me seguro acerca do meu conhecimento sobre planejamento de carreira	2,65	2	1,175
16	Tenho conhecimento de métodos e técnicas de planejamento de carreira	2,45	2	1,032
17	Fiz cursos de planejamento de carreira	1,43	1	0,92
18	O planejamento individual de carreira auxilia significativamente na obtenção de sucesso profissional	3,59	3	0,954
19	Os recursos disponíveis para orientação (planejamento de carreira, orientação vocacional, <i>coaching</i> , etc.) são eficazes no aprimoramento do gerenciamento de carreira.	3,4	4	0,841
20	As decisões tomadas em relação a minha carreira foram realizadas de forma intuitiva	3,39	3	1,039
21	Já utilizei métodos, ferramenta, ou instrumento, para a promoção de um maior autoconhecimento sobre aspectos pessoais e profissionais (necessidades, desejos, objetivos)	2,68	2	1,548
22	O autoconhecimento é um fator necessário e importante para um gerenciamento de carreira mais alinhado aos meus interesses	4,38	5	0,601
23	Já utilizei de recursos para o desenvolvimento do autoconhecimento (orientação psicológica, análise psicométrica, etc.) no aprimoramento do gerenciamento de carreira.	2,3	1	1,774
24	Conheço os recursos da Universidade para orientação de carreira (planejamento de carreira, orientação vocacional, <i>coaching</i> , centro de carreira em universidades, etc.).	1,62	1	0,837
25	Ao longo do curso aprendi técnicas de <i>coaching</i> para planejar minha carreira	1,85	1	0,967

orientação de carreira” (1,62) e “Ao longo do curso aprendi técnicas de *coaching* para planejar minha carreira” (1,85). Dessa forma, infere-se que os respondentes julgam ser necessário planejar carreira, porém, no decorrer do curso de graduação, não receberam informações de forma organizada acerca desse tema, nem tomaram muito conhecimento sobre os recursos da Universidade e, também, não buscaram esse conhecimento de maneira formal fora do curso. A afirmação 12 também se relaciona a este tema, já que se refere a “No curso de Administração tive acesso a técnicas e métodos de planejamento de carreira, mas de modo disperso (não organizado)” e obteve uma média de 2,9 e moda 3. Assim, pode-se inferir que o curso de Administração, pela visão dos estudantes questionados, não apresenta conteúdos referentes a planejamento de carreira de uma forma contundente. Os resultados detalhados da afirmação 2 são apresentados abaixo, na tabela 11.

Tabela 11 – Planejamento de carreira tratado no curso

Escala	Frequência	%	% acumulado
1. Discordo totalmente	41	36,9	36,9
2	39	35,1	72,1
3	24	21,6	93,7
4	5	4,5	98,2
5. Concordo totalmente	2	1,8	100,0
Total	111	100,0	

A análise destes resultados permite inferir que 72,1% dos estudantes não concordam que o planejamento de carreira tenha sido abordado de modo detalhado e estruturado em uma ou mais disciplinas do curso, enquanto apenas 6,3% afirmam que isso tenha ocorrido. Realizou-se o cruzamento entre as respostas para essa afirmação e para a afirmação 7 – “É desnecessário planejar carreira, pois o bom profissional tem lugar garantido no mercado” – os resultados do cruzamento podem ser conferidos na tabela 12.

Observa-se que a resposta cruzada com maior frequência foi a dos que discordam totalmente que seja desnecessário planejar carreira e que discordam totalmente que o planejamento de carreira tenha sido abordado de modo detalhado no curso, o que representa 27% do total. Se forem somadas também as ocorrências dos que discordam totalmente que seja desnecessário planejar carreira e que discordam parcialmente que o planejamento tenha sido abordado no curso, então se tem um grupo de 55 respondentes que reconhecem a necessidade de planejar carreira, mas não tiveram acesso ao tema no curso de graduação. Ao

mesmo tempo em que tal fato indica que os estudantes podem sentir ou vir a sentir uma falta do conhecimento relativo a planejamento de carreira, isso pode levá-los a agir proativamente e buscar tal conhecimento por outros meios, em conformidade com a carreira proteana de Hall (1996) em que o indivíduo gerencia sua trajetória profissional, agregando experiências profissionais, educacionais, sociais, entre outras.

Tabela 12 – Cruzamento entre afirmações 2 e 7

		7. É desnecessário planejar carreira, pois o bom profissional tem lugar garantido no mercado.				Total
		1	2	3	4	
2. O planejamento de carreira foi abordado de modo detalhado e estruturado em uma ou mais disciplinas do curso de Administração	1. Discordo totalmente	30	6	4	1	41
	2	25	7	6	1	39
	3	16	7	0	1	24
	4	4	1	0	0	5
	5. Concordo totalmente	2	0	0	0	2
Total		77	21	10	3	111

Além disso, dentro de algum tempo, estes estudantes serão gestores nas organizações e terão também de estimular o planejamento e o desenvolvimento de carreira dentro dessas organizações. E, como o contexto organizacional e do mundo do trabalho se mostram cada vez mais dinâmicos, o que pode ocorrer é o surgimento de ambiguidade e incerteza para os gestores e para aqueles que projetam e implementam políticas de gestão de pessoas (BARUCH, 2004), assim, seria importante que os gestores que estão ingressando no mercado de trabalho tivessem conhecimentos significativos sobre planejamento e desenvolvimento de carreira.

As médias mais altas foram as das afirmações “O autoconhecimento é um fator necessário e importante para um gerenciamento de carreira mais alinhado aos meus interesses” (4,38), “Minhas experiências profissionais foram o mais importante para o estabelecimento dos meus objetivos de carreira” (4,06), “No decorrer do curso tive experiências profissionais que permitiram estabelecer meu projeto de carreira” (3,62) e “O planejamento individual de carreira auxilia significativamente na obtenção de sucesso profissional” (3,59). Então, percebe-se como os estudantes questionados consideram o planejamento de carreira importante para a obtenção de sucesso profissional, bem como o autoconhecimento – processo que faz parte do próprio planejamento, conforme a afirmação de Dutra (1996) de que esse seria a etapa mais difícil e importante do processo: olhar para si

mesmo e tomar conhecimento de suas características, valores, preferências, pontos fortes e pontos fracos.

Com o intuito de verificar se aqueles estudantes que consideram o planejamento de carreira importante para a obtenção de sucesso profissional se sentem seguros a respeito de seu conhecimento sobre esse tópico, as respostas da afirmação 18 (“O planejamento individual de carreira auxilia significativamente na obtenção de sucesso profissional”) e da afirmação 15 – “Sinto-me seguro acerca do meu conhecimento sobre planejamento de carreira” foram cruzadas. Tal cruzamento é apresentado na tabela 13.

Tabela 13 – Cruzamento entre afirmações 15 e 18

		15. Sinto-me seguro acerca do meu conhecimento sobre planejamento de carreira.					Total
		1	2	3	4	5	
18. O planejamento individual de carreira auxilia significativamente na obtenção de sucesso profissional.	1. Discordo totalmente	0	0	1	1	1	3
	2	0	6	2	1	0	9
	3	6	9	13	9	3	40
	4	6	15	10	6	1	38
	5. Concordo totalmente	4	8	5	4	0	21
Total		16	38	31	21	5	111

Verifica-se que, mesmo considerando que o planejamento individual de carreira auxilia significativamente no alcance de sucesso profissional, boa parte dos estudantes (33) discordam que se sintam seguros acerca de seu conhecimento sobre este planejamento. Isto é, entre aqueles que concordam pelo menos parcialmente que o planejamento auxilia na obtenção de sucesso, 59 casos, apenas 11 (ou 18,6%) afirmam se sentir seguros com seu conhecimento sobre planejamento de carreira. Tais resultados se relacionam com a afirmação de Dutra (2002) de que há certa incompreensão dos profissionais modernos em relação a esse assunto.

Ademais, os respondentes avaliam que suas experiências profissionais contribuíram significativamente para o estabelecimento de objetivos e projeto de carreira, o que corrobora a ideia de London e Stump (1986 *apud* DUTRA 1996) de que a carreira, pela perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, envolvendo uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e de expectativas e imposições das organizações e da sociedade. Assim, destacam-se abaixo, na tabela 14, os resultados específicos para a afirmação de

número 4 (“No decorrer do curso tive experiências profissionais que permitiram estabelecer meu projeto de carreira”); e, na tabela 15 os resultados da afirmação 6.

Tabela 14 – Tive experiências profissionais para estabelecer meu projeto de carreira.

Escala	Frequência	%	% acumulado
1. Discordo totalmente	3	2,7	2,7
2	10	9,0	11,7
3	35	31,5	43,2
4	41	36,9	80,2
5. Concordo totalmente	22	19,8	100,0
Total	111	100,0	

Tabela 15 – Experiências profissionais importantes para objetivos de carreira

Escala	Frequência	%	% acumulado
1. Discordo totalmente	3	2,7	2,7
2	9	8,1	10,8
3	12	10,8	21,6
4	41	36,9	58,6
5. Concordo totalmente	46	41,4	100,0
Total	111	100,0	100,0

A análise da tabela 14 mostra que 56,8% dos respondentes concordam, pelo menos parcialmente, que no decorrer do curso tiveram experiências profissionais que permitiram estabelecer seu projeto de carreira, ao passo que apenas 11,7% discordam, pelo menos parcialmente, de tal afirmação. De acordo com a tabela 15, 78,4% concordam que suas experiências profissionais foram o mais importante para o estabelecimento de seus objetivos de carreira, enquanto apenas 10,8% discordam disso.

A diferença que se destaca entre essas duas afirmações é referente ao fato de que há mais respondentes que concordam que as experiências foram o mais importante, do que respondentes que concordam que no decorrer do curso tiveram experiências profissionais que levaram a um projeto de carreira – a hipótese que se levanta aqui é de que nem todas as experiências profissionais proporcionaram aos estudantes aprendizagens, ou significados relevantes. Isso pode ocorrer por diversos motivos, entre eles: a forma como os estudantes vivenciaram tais experiências profissionais; e organizações que não se mostraram preparadas

para recebê-los, com culturas que não os agradaram, ou não lhes proporcionaram aprendizagem. A esse respeito, citam-se Kilimnik e Sant'Anna (2006): com o intuito de fazer face às características da sociedade moderna, as organizações devem ser processualmente orientadas e focadas nos seus clientes, devem ser ágeis e enxutas, e suas tarefas devem pressupor, pela visão de quem as executa, amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões em ambientes cada vez mais complexos, requerendo, então, uma revisão completa dos modelos tradicionais de empresa, tanto do ponto de vista estrutural, como da gestão do negócio e do trabalho. O grande desafio é, desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo modelo de organização. Isso é um esforço que exige repensar os papéis dos gestores e dos trabalhadores nessa nova organização, reinventando os sistemas de gestão e fazendo com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia organizacional, e também moldando uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar.

Ainda pensando sobre as experiências profissionais e os objetivos e projetos de carreira, destaca-se a afirmação de King, Burke e Pemberton (2005) de que histórico de carreira, limitações cognitivas, identidade ocupacional e estruturas institucionais significam que as oportunidades não são “sem fronteiras”, mesmo para pessoas altamente habilidosas e com mobilidade entre organizações. Carreiras são, e sempre foram, delimitadas, logo, o que pode ocorrer é os estudantes questionados se limitarem, em sua carreira, devido às experiências profissionais que já tiveram.

Para não se limitarem às experiências regressas, seria importante realizar o planejamento de carreira, porém, mesmo achando importante para conquistar um lugar no mercado de trabalho e para obter sucesso profissional, os estudantes questionados afirmam não ter tido muito acesso a conhecimentos de planejamento de carreira, nem terem feito cursos sobre o tema, conforme se constata com os resultados da afirmação 17 (citada anteriormente entre as afirmações de menor média na presente pesquisa), apresentados na tabela 16.

Os resultados apresentados na tabela 16 mostram que 78,4% afirmam não terem feito cursos de planejamento de carreira, enquanto apenas 8,1% afirmam terem feito cursos sobre o tema. Se comparados com os resultados da tabela 12 – em que se averigua que apenas 18,6% dos respondentes afirmam se sentir seguros acerca de seus conhecimentos sobre planejamento de carreira, mesmo considerando importante planejar sua trajetória profissional para obtenção de sucesso -, é possível perceber que isso não é suficiente para fazê-los buscar cursos de planejamento de carreira; ou, pelo fato de não terem tido oportunidade ou recursos para

realizar tais cursos, eles não se sentem seguros acerca desses conhecimentos. Enfim, decisões sobre investimentos em capacitação (como cursos de planejamento de carreira) e empregabilidade são complexas, e uma identidade ocupacional lúcida pode ajudar a informar e delimitar tais decisões, o que pode ser identificado através do processo de planejamento. Ou seja, adotar um senso de “saber o porquê”, não apenas molda as decisões sobre “saber como”, mas também aumenta as percepções de sucesso profissional, conectando aspectos objetivos e subjetivos da carreira (EBY; BUTTS; LOCKWOOD, 2003 *apud* KING; BURKE; PEMBERTON, 2005).

Tabela 16 – Fiz cursos de planejamento de carreira

Escala	Frequência	%	% acumulado
1. Discordo totalmente	87	78,4	78,4
2	11	9,9	88,3
3	4	3,6	91,9
4	7	6,3	98,2
5. Concordo totalmente	2	1,8	100,0
Total	111	100,0	

O “saber o porquê” tende a estar relacionado com a existência de um planejamento de carreira, pois nele, após estabelecer objetivos de carreira, estratégias de como atingi-los são traçadas e, então, um plano de ação – com indicadores de sucesso, metas de curto prazo, avaliação dos recursos educacionais, de tempo e de dinheiro necessários e fatores críticos para o sucesso (DUTRA, 1996). Nesta perspectiva, conforme visto anteriormente, a primeira e mais difícil etapa do planejamento consiste no autoconhecimento e, no questionário aplicado nesta pesquisa, constavam 3 afirmações sobre o autoconhecimento: “Já utilizei métodos, ferramenta, ou instrumento, para a promoção de um maior autoconhecimento sobre aspectos pessoais e profissionais (necessidades, desejos, objetivos)”, de número 21; “O autoconhecimento é um fator necessário e importante para um gerenciamento de carreira mais alinhado aos meus interesses”, de número 22; e “Já utilizei de recursos para o desenvolvimento do autoconhecimento (orientação psicológica, análise psicométrica, etc.) no aprimoramento do gerenciamento de carreira”, de número 23. Os resultados destas afirmações são apresentados nas frequências da tabela 17.

Tabela 17 – Carreira e autoconhecimento

Escala	Já utilizei métodos para maior autoconhecimento	Já utilizei de recursos para desenvolver autoconhecimento para gerenciamento de carreira	O autoconhecimento é um fator necessário e importante para um gerenciamento de carreira
1. Discordo totalmente	24	44	0
2	29	22	2
3	25	23	14
4	25	12	35
5. Concordo totalmente	8	10	60
Total	111	111	111

Os resultados expostos acima indicam que 85,6% dos respondentes concordam pelo menos parcialmente que o autoconhecimento é necessário e importante para um gerenciamento de carreira alinhado com seus interesses, ao passo que nenhum respondente discordou totalmente dessa afirmação e apenas 1,8% discordaram parcialmente. Isso está de acordo com o que preconizam Bosley *et al* (2009), ao utilizarem o termo “autoconceito de carreira”, que seria dinâmico e temporal, além de carregar a conotação de profundidade – o autoconceito de carreira não trata apenas de identidade ocupacional, mas de como uma pessoa vê a si mesmo em uma imagem dinâmica de sua sequência de posições em empregos, papéis, experiências e atividades – assim, o autoconhecimento, reconhecido pelos estudantes questionados como importante, permite que o sujeito crie seu autoconceito de carreira, o qual se trata de uma autoimagem formada à medida que se desenvolve a carreira.

Porém, apesar dessas constatações, os resultados das afirmações 21 e 23 mostram que não há uma frequência significativa entre os estudantes com relação à utilização de métodos e recursos para a promoção de autoconhecimento, seja para aspectos pessoais e profissionais, seja para o aprimoramento do gerenciamento da carreira: no primeiro caso, afirmação 21, 47,7% discordam pelo menos parcialmente, enquanto 29,7% concordam pelo menos parcialmente; no segundo caso, afirmação 23, 59,5% discordam pelo menos parcialmente, ao passo que 19,8% concordam pelo menos parcialmente. Então, talvez os estudantes devessem envidar mais esforços no sentido de buscar maior autoconhecimento, envolver-se em atividades exploratórias e traçar metas de carreira claras e realistas. Basicamente, isso se

refere à capacidade de orientar-se para o futuro e assumir uma postura ativa ante a carreira (MARKO; SAVICKAS, 1998 *apud* OURIQUE, 2010).

Quanto à responsabilidade das organizações no planejamento e desenvolvimento de carreira dos trabalhadores, tem-se que estruturas, culturas e processos organizacionais são investimentos fundamentais para os sistemas de carreiras (BARUCH, 2004). Assim, três das afirmações sobre carreira do bloco A são relativas à atuação das organizações de trabalho dos respondentes com relação a seu desenvolvimento profissional. São elas: “A organização em que trabalho atualmente me estimula a planejar meu futuro profissional”; “A organização em que trabalho atualmente mostra preocupação com minha carreira”; e “A organização em que trabalho atualmente me estimula a buscar cargos mais elevados”. Os resultados dessas afirmações são apresentados abaixo, na tabela 18. Aqui, faz-se uma observação: nem todos os respondentes afirmaram estar trabalhando atualmente, mas todos responderam a essas afirmações, logo, presume-se que tenham levado em conta as organizações em que já trabalharam, ou a última delas.

Tabela 18 – Estímulos das organizações

Escala	A organização em que trabalho atualmente me estimula a planejar meu futuro profissional	A organização em que trabalho atualmente mostra preocupação com minha carreira	A organização em que trabalho atualmente me estimula a buscar cargos mais elevados
1. Discordo totalmente	17	19	16
2	14	19	16
3	21	24	25
4	36	32	33
5. Concordo totalmente	23	17	21
Total	111	111	111

Os resultados apresentados na tabela 18 mostram frequências similares nas respostas das 3 afirmações. Por exemplo, enquanto 27,9% dos respondentes discordam pelo menos parcialmente que a organização em que trabalham atualmente estimula a planejar seu futuro profissional, 34,2% discordam pelo menos parcialmente que a organização mostre preocupação com sua carreira, e 28,8% discordam pelo menos parcialmente que a organização estimule a buscar cargos mais elevados. Por outro lado, 53,1% concordam pelo menos parcialmente que a organização estimula a planejar o futuro profissional, 44,1% concordam pelo menos parcialmente que a organização mostra preocupação com a carreira

individual, e 48,6% concordam pelo menos parcialmente que a organização estimula a busca por cargos mais elevados. Assim, o que se infere é que aquelas organizações que se preocupam com a carreira dos funcionários os estimulam a planejar seu futuro profissional e a buscar cargos mais elevados, isso seria uma questão cultural, ou parte das políticas de cada empresa. Esses resultados se alinham com o que afirmam Kilimnik e Sant'Anna (2006) de que alguns movimentos de mudanças já ocorrem em empresas brasileiras, como nas políticas e práticas de gestão de pessoas, principalmente nos processos de captação, desenvolvimento e remuneração (por exemplo, a busca por profissionais de elevado nível educacional), há também a introdução de práticas organizacionais estimuladoras ao autodesenvolvimento e a busca de novos mecanismos de remuneração, como participação nos resultados e remuneração variável. Também se pode considerar que empregadores não conseguem mais proporcionar empregos seguros e pararam até mesmo de fingir que tal comprometimento é gerenciável – ao invés disso, eles podem ajudar os empregados a melhorarem as próprias competências e habilidades para adquirir um emprego caso eles sejam despedidos ou decidam seguir em frente (BARUCH, 2001 *apud* BARUCH, 2004).

Ainda sobre o planejamento e desenvolvimento de carreira no âmbito organizacional, uma possibilidade para o fato de nem todas as organizações estimularem os trabalhadores a fazê-lo seria o fato de que com a nova relação empregador-empregado, mais transacional, empregados entram e saem de organizações em diferentes estágios de carreira e de diferentes níveis dentro da organização, fazendo dos processos de gestão de pessoas mais variados e complexos. Ademais, a globalização faz com que o desenvolvimento e a implementação de políticas sejam mais complicados, especialmente no caso de empresas multinacionais com forças de trabalho alocadas em diferentes países ao redor do mundo (BECKER e HAUNSCHILD, 2007 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Finalmente, analisa-se os resultados das afirmações 1 e 3: “Ingressei no curso de Administração tendo claro qual seria minha trajetória profissional” e “O curso de Administração permitiu que eu delineasse com clareza meu futuro profissional” respectivamente. Esses resultados estão apresentados na tabela 19.

Os percentuais e frequências dos resultados das afirmativas 1 e 3 mostram que praticamente as mesmas quantidades de estudantes – 22,5% e 23,4% respectivamente – afirmaram ter ingressado no curso de Administração tendo claro qual seria sua trajetória profissional e que o curso de Administração permitiu delinear com clareza seu futuro profissional. Por outro lado, enquanto 58,6% discordaram pelo menos em parte quanto ao ingresso no curso tendo claro qual seria a trajetória profissional, 39,6% discordaram quanto à

afirmação de que o curso permitiu que delineassem com clareza seu futuro profissional. Se for considerada a medida 3, em que os respondentes nem concordam, nem discordam, os resultados são: 77,5% não teriam ingressado no curso tendo clara sua trajetória profissional

Tabela 19 – Futuro profissional e curso de Administração

Escala	Ingressei no curso de Administração tendo claro qual seria minha trajetória profissional	O curso de Administração permitiu que eu delineasse com clareza meu futuro profissional
1. Discordo totalmente	27	8
2	38	36
3	21	41
4	21	22
5. Concordo totalmente	4	4
Total	111	111

futura e 76,6% não consideraram que o curso de Administração permitiu delinear com clareza seu futuro profissional. De alguma forma, tais números podem ser preocupantes se for considerada a afirmação de Ourique (2010) de que o exercício de planejar a carreira deve ser considerado como um processo contínuo no decorrer da vida, e é especialmente pertinente durante as etapas de transição profissional. Dentre essas etapas, destaca-se a passagem da universidade para o mercado de trabalho, na qual o adulto jovem depara-se com a necessidade de pensar de maneira estruturada em seu projeto profissional. Ademais, se o indivíduo apresenta um projeto profissional mais definido, provavelmente sente-se mais seguro e decidido para enfrentar a transição.

Procedeu-se, então, ao cruzamento entre estas duas afirmações, o qual pode ser conferido na tabela 20. O referido cruzamento indica que o grupo de maior frequência, 29,7%, é o dos estudantes que discordam tanto de terem ingressado no curso de Administração tendo clara sua trajetória profissional, quanto de que o curso tenha permitido que delineassem com clareza seu futuro profissional. Entre os que ingressaram sem ter clara sua trajetória profissional (65 respondentes), apenas 15,4% concordam que o curso tenha permitido delinear claramente seu futuro profissional. A comparação desses resultados com aqueles das tabelas 14 e 15 – que tratam das experiências profissionais influenciando objetivos de carreira – permite afirmar que a maior parte dos estudantes indagados delineou seu futuro profissional a partir de suas experiências profissionais, e não a partir do curso de graduação.

Ainda com relação ao delineamento do futuro profissional, há a afirmação de número 20, “As decisões tomadas em relação a minha carreira foram realizadas de forma intuitiva”,

cujas frequências e percentuais são apresentados na tabela 21. Os resultados dessa afirmação indicam que 19,8% dos respondentes discordam que as decisões sobre sua carreira tenham sido realizadas de forma intuitiva, enquanto 46,8% concordam em tê-lo feito. Então, mesmo

Tabela 20 – Cruzamento entre afirmações 1 e 3

		1. Ingressei no curso de Administração tendo claro qual seria minha trajetória profissional					Total
		1	2	3	4	5	
3. O curso de Administração permitiu que eu delineasse com clareza meu futuro profissional	1. Discordo totalmente	3	2	2	0	1	8
	2	13	15	4	4	0	36
	3	6	16	10	8	1	41
	4	5	4	5	6	2	22
	5. Concordo totalmente	0	1	0	3	0	4
Total		27	38	21	21	4	111

que 53,1% dos respondentes considerem que o planejamento de carreira auxilia significativamente na obtenção de sucesso profissional, 46,8% também afirmam terem tomado decisões de forma intuitiva. Logo, infere-se que tais respondentes não colocaram em prática a atitude proativa e a visão estratégica na gestão de carreira, que são vantagens competitivas àqueles que planejarem sua trajetória profissional (SANTOS, 2001). Além disso, a reflexão estruturada e contextualizada sobre a carreira tem se mostrado cada vez mais importante para que o sujeito encontre satisfação em sua vida pessoal e profissional (MARKO; SAVICKAS, 1998 *apud* OURIQUE, 2010), ou seja, os estudantes indagados poderiam estar mais satisfeitos pessoal e profissionalmente se passassem a tomar decisões sobre suas carreiras considerando suas aptidões, interesses e potenciais juntamente com conhecimento do mercado e seus objetivos de carreira.

Com relação a estímulos para o planejamento de carreira, há o conceito de Bosley *et al* (2009) de “ajuda de carreira”, conectado a diversas ações e atividades que podem ser realizadas por qualquer pessoa e interpretadas pelos receptores como moldando suas carreiras positivamente. Assim, três afirmações do bloco A do questionário aplicado nesta pesquisa tratam de ajudantes ou moldadores de carreira: os professores (afirmação 5) e os colegas de curso (afirmações 8 e 13). Os resultados de cada uma dessas afirmações são apresentados a seguir na tabela 22.

Os resultados que se destacam nestas 3 afirmações são: 65,8% dos estudantes não concordam que os professores tenham estimulado a pensar no seu futuro profissional; 78,4% não concordam que os colegas tenham estimulado a planejar sua carreira; 69,4% não

concordam que seus colegas de curso tenham sido importantes nas escolhas sobre seu futuro profissional, enquanto 30,6% concordam que os colegas tenham sido importantes. A inferência que se tem através desses resultados é a de que tais atores não incitaram, de uma

Tabela 21 - As decisões intuitivas em relação a carreira

Escala	Frequência	%	% acumulado
1. Discordo totalmente	3	2,7	2,7
2	19	17,1	19,8
3	37	33,3	53,2
4	36	32,4	85,6
5. Concordo totalmente	16	14,4	100,0
Total	111	100,0	

maneira geral, os respondentes a planejarem suas carreiras. E, dentre os atores citados, os professores foram os que mais estimularam. Além disso, menos de uma terça parte dos respondentes consideram os colegas como importantes nas suas escolhas sobre seu futuro profissional, o que indica que, dentro do grupo estudado, o julgamento dos pares não é tão importante como poderia ser dentro do mercado profissional em si (ROCHA DE OLIVEIRA, 2009). Quanto a moldadores de carreira, pode-se dizer que professores e colegas seriam fontes informais de ajuda, se enquadrando nas categorias de: a) conselheiros, pois uma parte dos respondentes julgaram tê-los ajudado a clarificar sua direção de carreira e/ou a tomada de ação na busca de uma ideia ou propósito de carreira; b) informantes, provendo informações sobre vagas de emprego e percepções sobre ocupações sem promover intencionalmente um ponto de vista particular; e c) testemunhas, que seriam pessoas que expressam suas percepções sobre as habilidades, qualidades pessoais, forças e fraquezas (BOSLEY *et al*, 2009).

Tabela 22 – Moldadores de carreira

Escala	Os professores me estimularam a pensar no meu futuro profissional	Ao longo do curso, meus colegas me estimularam a planejar minha carreira	Meus colegas de curso foram importantes nas escolhas sobre meu futuro profissional
1. Discordo totalmente	7	21	15
2	29	34	35
3	37	32	27
4	29	21	25
5. Concordo totalmente	9	3	9
Total	111	111	111

A respeito da percepção dos respondentes sobre os recursos disponíveis para orientação, tratados na afirmação de número 19, os resultados obtidos foram: 49,5% não concordam que tais recursos sejam eficazes no aprimoramento do gerenciamento de carreira, enquanto 50,5% concordam que sejam eficazes. Vê-se, então, que não há consenso entre os respondentes quanto à eficácia dos recursos disponíveis para gerenciamento de carreira – presume-se que isso ocorra porque não tiveram ou não buscaram acesso a estes recursos, seja na Universidade ou fora dela. Estes resultados estão expostos na tabela 23.

Tabela 23 – Os recursos disponíveis para orientação (planejamento de carreira, orientação vocacional, *coaching*, etc.) são eficazes no aprimoramento do gerenciamento de carreira.

Escala	Frequência	%	% acumulado
1. Discordo totalmente	3	2,7	2,7
2	15	13,5	16,2
3	37	33,3	49,5
4	47	42,3	91,9
5. Concordo totalmente	9	8,1	100,0
Total	111	100,0	

Então, os principais resultados a respeito de compreensões sobre a carreira indicam que os respondentes concordam com a importância do autoconhecimento e do planejamento de carreira, porém não se sentem seguros acerca de seu conhecimento sobre o tema e, também, muitos dos respondentes afirmam terem tomado decisões em relação a suas carreiras de forma intuitiva; as experiências profissionais foram o elemento mais importante para o estabelecimento dos objetivos de carreira da maior parte dos estudantes indagados; além disso, poucos ingressaram no curso tendo claro qual seria sua trajetória profissional e poucos também consideram que o curso tenha permitido delinear claramente seu futuro profissional. Nessa perspectiva de pensar na trajetória profissional, o próximo bloco engloba afirmações sobre as expectativas profissionais dos respondentes.

4.4. EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS

No bloco B do questionário, foram apresentadas 12 afirmações sobre as expectativas profissionais dos estudantes questionados, cabendo a eles indicar em que medida concordavam com cada afirmação, na escala Likert de 1 a 5 – sendo 1 “discordo totalmente” e 5, “concordo totalmente”. Então, nesta parte do trabalho serão apresentados os resultados encontrados sobre o referido bloco.

Primeiramente, são apresentadas as médias, modas e variâncias de cada uma das afirmações. Tais informações constam na tabela 24 abaixo.

Tabela 24 – Resultados de afirmações sobre expectativas de carreira

		Média	Moda	Variância
1	Atualmente tenho objetivos definidos para minha vida profissional futura	3,79	4	0,893
2	Foi por meio do curso de Administração que construí minhas expectativas profissionais	3,01	4	1,264
3	Minha expectativa é ter realização em minhas atividades futuras	4,6	5	0,46
4	Minha expectativa é ter um bom ganho financeiro em minhas atividades futuras	4,44	5	0,576
5	Minha expectativa é ter qualidade de vida em minhas atividades futuras	4,72	5	0,312
6	Minha expectativa é ser reconhecido na minha área de atuação	4,27	5	0,908
7	Minha expectativa é conciliar vida pessoal e profissional	4,66	5	0,482
8	A realização profissional é a mais importante realização na vida de uma pessoa	2,5	3	1,234
9	Espero mudar de emprego	3,44	5	1,794
10	Ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida	3,4	3	1,241
11	Espero seguir carreira na organização em que estou	2,84	3	1,755
12	Espero encontrar um emprego	2,39	1	2,403

Os resultados do bloco B mostram altas expectativas profissionais por parte dos estudantes dos semestres finais do curso de Administração da UFRGS. Além de muitas médias altas, verifica-se, também, uma baixa variância na maior parte das respostas às afirmações apresentadas. Então, destacam-se com as maiores médias: “Minha expectativa é

ter qualidade de vida em minhas atividades futuras”, 4,72 – também com a menor variância (0,312); depois, “Minha expectativa é conciliar vida pessoal e profissional”, 4,66; seguida por “Minha expectativa é ter realização em minhas atividades futuras”, 4,6; “Minha expectativa é ter um bom ganho financeiro em minhas atividades futuras”, 4,44; e “Minha expectativa é ser reconhecido na minha área de atuação”, 4,27. Dessa maneira, percebe-se consonância das expectativas dos respondentes com a teoria atual de carreiras, principalmente a carreira proteana: esse estilo de carreira não se limita ao que acontece a uma pessoa em uma organização específica, pelo contrário, incorpora as próprias escolhas pessoais de carreira e a busca por autorrealização – abrangendo os elementos integrativos e unificadores da vida do indivíduo (KILIMNIK *et al*, 2008).

Analisando as respostas das afirmações com maiores médias, inicia-se pela número 5, “Minha expectativa é ter qualidade de vida em minhas atividades futuras”. Tais resultados são apresentados na tabela 25.

Tabela 25 – Minha expectativa é ter qualidade de vida em minhas atividades futuras

Escala	Frequência	%	% acumulado
2	1	0,9	0,9
3	3	2,7	3,6
4	22	19,8	23,4
5. Concordo totalmente	85	76,6	100,0
Total	111	100,0	

Esses resultados mostram quase uma unanimidade quanto à expectativa de ter qualidade de vida nas atividades profissionais futuras: 76,6% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, e 96,4% concordam pelo menos parcialmente, enquanto apenas 1 respondente discorda parcialmente e nenhum discorda totalmente. Isso sugere que a quase totalidade dos respondentes se importa bastante com sua vida pessoal e em manter qualidade de vida paralelamente a suas vidas profissionais. Assim, presume-se que sejam capazes de rearranjar seus conhecimentos e habilidades para atender às demandas do local de trabalho mutante conforme suas necessidades de satisfação pessoal (HALL, 1996), englobando, então sua qualidade de vida.

A segunda afirmação com maior média também está relacionada ao conceito de carreira proteana – “Minha expectativa é conciliar vida pessoal e profissional”. A análise dos resultados mostra que 93,7% dos respondentes concordam pelo menos parcialmente que sua

expectativa é conciliar as esferas pessoal e profissional de suas vidas. Tal resultado está conectado às “carreiras inteligentes” de Arthur, Claman e DeFillippi (1995 *apud* BARUCH, 2004), tomando-se por inteligência, entre outros fatores, o *know why* (valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida), isto é, as escolhas de carreira tendem a ser realizadas considerando outros aspectos importantes da vida do sujeito, cada um leva em conta seus motivos e prioridades pessoais e há um propósito nas escolhas. Além disso, destaca-se uma tendência no âmbito organizacional, apontada por Hall (1996), de que os indivíduos tragam seu “eu completo” para o trabalho, e não deixar suas vidas pessoais, valores e paixões na porta do escritório – o resultado disso seria um salto na energia criativa trazida ao trabalho.

A terceira afirmação com maior média é a de número 3, “Minha expectativa é ter realização em minhas atividades futuras”, a qual obteve concordância pelo menos parcial de 93,7% dos respondentes; enquanto apenas 2,7% discordam em alguma medida. Percebe-se, então, a importância do sucesso psicológico, que seria o sentimento de orgulho e realização pessoal que vem do alcance dos objetivos mais importantes na vida de uma pessoa, seja felicidade familiar, paz interior, etc. (HALL, 1996).

A quarta afirmação sobre expectativas profissionais com maior média é a de número 4 – “Minha expectativa é ter um bom ganho financeiro em minhas atividades futuras”. Os resultados específicos dessa afirmação indicam que nenhum respondente discordou totalmente dela; apenas 1,8% discordaram parcialmente; e 87,4% concordaram pelo menos parcialmente com ela. Deduz-se, então, que, além de esperarem qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os estudantes analisados pretendem ter um bom nível de renda e isso pode estar relacionado à manutenção do padrão de vida atual e ao contexto socioeconômico em que estão inseridos, conforme constatado na análise da caracterização dos respondentes, não significando que os ganhos financeiros sejam prioridade para os respondentes, pois a afirmação 10 (“Ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida”) não apresenta uma média tão alta, além de sua moda estatística ter sido 3 – as respostas específicas dessa afirmação serão estudadas posteriormente nesta seção do trabalho. Assim, se estabelece aqui uma relação com a multidirecionalidade, a qual não se limita à real trajetória de carreira assumida, mas também implica avaliação de sucesso na carreira: agora há critérios multiopcionais para avaliá-lo. Estes englobam satisfação, equilíbrio, liberdade e autonomia, além de outras medidas de autopercepção – todos esses critérios estão em jogo, juntamente com parâmetros externos tradicionais, como renda, posição e status (BARUCH, 2004).

A afirmação de número 6, “Minha expectativa é ser reconhecido na minha área de atuação”, aparece com a quinta maior média entre as afirmações. Analisando os dados específicos da questão, encontra-se que nenhum respondente discordou totalmente da afirmação 6; apenas 8,1% discordaram parcialmente; e 81,1% concordaram pelo menos parcialmente com tal afirmação. Logo, vê-se novamente o sucesso psicológico valorizado pelos respondentes, pois esperam ter reconhecimento em suas vidas profissionais, almejam realizações que lhes tragam prestígio em sua área de atuação.

Por outro lado, as afirmações do bloco B com médias mais baixas foram: “Espero encontrar um emprego”, cuja média foi 2,39 (essa afirmação teve a maior variância, 2,403); “A realização profissional é a mais importante na vida de uma pessoa”, cuja média foi 2,5; e “Espero seguir carreira na organização em que estou”, com média de 2,84. As respostas específicas de cada uma delas são apresentadas a seguir.

A tabela 26 expõe as frequências e percentuais das afirmações 12, 11 e 9 “Espero encontrar um emprego”, “Espero seguir carreira na organização em que estou” e “Espero mudar de emprego”, respectivamente. Percebe-se que 56% dos respondentes discordam da afirmação 12, ao passo que 27% concordam com ela.

Tabela 26 – Expectativas quanto a empregos

Escala	Espero encontrar um emprego	Espero seguir carreira na organização em que estou	Espero mudar de emprego
1. Discordo totalmente	53	28	13
2	10	12	14
3	18	32	27
4	12	28	25
5. Concordo totalmente	18	11	32
Total	111	111	111

Tais resultados podem estar ligados ao fato de a maior parte dos respondentes já trabalharem, porém, 25% dos respondentes têm vínculo de estágio e tendem a desejar um vínculo de emprego. Logo, vê-se como, mesmo já estando inseridos no mercado de trabalho de alguma maneira, tais estudantes anseiam por um vínculo formal, visto que já estão na fase de passagem da ambiência escolar para o mercado de trabalho com vistas a ocupar um lugar nesse mercado, de modo a tornar reais as expectativas criadas durante o processo formativo (GARCÍA; GUTIÉRREZ, 1996 *apud* SANTOS, 2010).

A afirmação número 11 foi a de menor média. Os resultados são: 36% discordam quanto a seguir carreira na organização em que estão atualmente; 35,1% concordam quanto a seguir carreira na organização; e 28% nem concordam, nem discordam. Ou seja, aqui também não se percebe consenso, o grupo de respondentes se mostra dividido com relação à ideia de fazer carreira na organização atual. Isso pode ocorrer devido ao fato de os estudantes desejarem ter outras experiências profissionais, ou não estarem satisfeitos com a organização atual, ou ainda, porque na carreira proteana do século XXI as organizações fornecem desafios de trabalho e relacionamentos, se os desafios e os relacionamentos de dado trabalho se esgotam, a tendência seria que o sujeito buscar novos desafios em um novo trabalho. Ademais, a maior parte do aprendizado profissional vem de atribuições do trabalho que moldam as pessoas em novos caminhos e perspectivas (HALL, 1996), logo, as experiências com os trabalhos atuais podem ter levado os estudantes a buscarem esses novos caminhos.

A afirmação 9 está relacionada à afirmação 11, analisada acima, pois consiste em “Espero mudar de emprego”. O que se verifica é que 24,3% dos estudantes indagados discordam quanto a esperarem mudar emprego, enquanto 51,4% concordam. Relacionando tais resultados com os da afirmação 11, percebe-se que o número de respondentes que esperam mudar de emprego é maior do que os que não esperam seguir carreira na organização em que trabalham atualmente – 51,4% contra 36%; talvez esses resultados estejam relacionados com o fato de que mudar de emprego pode ser um futuro não tão próximo, mas algo que os respondentes pretendem ainda fazer em suas carreiras; porém, podem considerar trilhar por algum tempo ainda (antes de mudarem de emprego) carreira na organização em que estão hoje. Isso está em conformidade com a ideia de que o emprego seguro perde importância e é substituído pela necessidade de empregabilidade (HALL, 1996), as pessoas tendem a buscar aprendizagem e desafios, e para isso, não hesitariam em mudar de emprego se necessário.

Ainda sobre mobilidade, pela perspectiva de Munasinghe e Sigman (2004), a mobilidade na carreira é negativa para possíveis empregadores especialmente se indica uma propensão do indivíduo a trocar de empregos. Assim, seria importante que os estudantes avaliassem sua situação, pensando em que organizações pretendem trabalhar no futuro e se tais organizações encaram a mobilidade como negativa ou positiva.

A afirmação número 8, “A realização profissional é a mais importante realização na vida de uma pessoa”, aparece como segunda menor média e tem seus resultados apresentados na tabela 27. Dessa forma, 50,5% dos respondentes discordam que a realização profissional seja a mais importante realização na vida de alguém, enquanto 18% concordam com tal

afirmação. Enfim, não há consenso quanto à referida afirmação, até porque 31,5% não concordam, nem discordam dela. Então, o que se pode deduzir é que há diferentes percepções sobre realizações e que cada um carrega o sentimento de que está construindo um caminho que lhe leva a ser ou a conseguir algo significativo e que nos dá o sentido da vida e da vida como trabalhadores. Os objetivos mudam, mas parece que todos os seres humanos são impulsionados em direção a algo que representa, para si próprios, crescimento, e desenvolvimento. Decorre daí a razão pela qual a forma como as carreiras são concebidas e gerenciadas termina tendo tantos impactos sobre os vínculos e o próprio desempenho no trabalho (BASTOS, 2011).

Tabela 27 – Realização e dinheiro

Escala	A realização profissional é a mais importante realização na vida de uma pessoa.	Ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida
1. Discordo totalmente	24	5
2	32	18
3	35	38
4	15	28
5. Concordo totalmente	5	22
Total	111	111

A afirmação número 10 também tem seus resultados apresentados na tabela 27 e trata de “Ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida” e. O que se vê é que 20,7% dos respondentes discordam que ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida. Por outro lado, 45% dos respondentes concordam que ter dinheiro é fundamental para uma carreira de sucesso. Se comparados com os resultados da afirmação 4 (“Espero ter um bom ganho financeiro em minhas atividades futuras”), em que 87,4% dos respondentes afirmam esperar ter um bom ganho financeiro, percebe-se que, realmente, apesar de a quase totalidade dos respondentes desejarem ter bom ganho financeiro nas atividades profissionais futuras, menos da metade deles considera que ter dinheiro é fundamental para ter sucesso – ou seja, outros fatores, como qualidade de vida e reconhecimento seriam mais importantes do que ter recursos financeiros. E isso contrasta com o sucesso vertical do “velho contrato de carreira”, em que a meta era subir na pirâmide hierárquica e fazer muito dinheiro (HALL, 1996). Além disso, os estudantes questionados podem ser enquadrados no conceito “caminho com o coração”, que envolveria os talentos mais apreciados pelo próprio indivíduo, seriam as coisas

que se pode fazer com excelência e que geram satisfação – tanta satisfação que, se houver pagamento por fazê-las, se sentiria como um presente, e não como uma compensação (SHEPARD, 1984 *apud* HALL, 1996). Além disso, a comparação entre as duas afirmações expostas na tabela 27 indica que ter dinheiro é mais importante para os respondentes do que realizar-se profissionalmente.

As duas últimas afirmações do grupo B a serem analisadas são as de números 1 e 2, que estão relacionadas. São elas: “Atualmente tenho objetivos definidos para minha vida profissional futura” e “Foi por meio do curso de Administração que construí minhas expectativas profissionais”. Pela análise dos dados obtidos, percebe-se que apenas 9% dos estudantes discordam que tenham objetivos definidos para sua vida profissional futura, enquanto 64% deles concordam que têm esses objetivos definidos.

Quanto á afirmação 2, tem-se que 35,1% discordam que tenha sido por meio do curso de Administração que construíram suas expectativas profissionais; e 41,4% concordam com tal afirmação. Então, infere-se que, apesar de não terem recebido conhecimento acerca de planejamento e desenvolvimento de carreira de forma estruturada, ou de não considerarem que o curso tenha permitido delinear com clareza seu futuro profissional, grande parte dos estudantes concordam que construíram suas expectativas profissionais por meio do curso de Administração.

Por fim, a análise realizada nesta seção do trabalho indica que os estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS esperam ter qualidade de vida em suas atividades profissionais futuras, conciliar vida pessoal e profissional, ter um bom ganho financeiro e terem reconhecimento em sua área de atuação. Por outro lado, poucos são os que pretendem seguir carreira na organização em que trabalham atualmente e que consideram a realização profissional como a realização mais importante na vida de uma pessoa. Analisadas as expectativas profissionais dos respondentes, parte-se, então, para a análise das prioridades considerando seu projeto futuro profissional.

4.5. PRIORIDADES NO PROJETO PROFISSIONAL FUTURO

Dando continuidade à análise das expectativas profissionais, nesta parte do trabalho são apresentados aspectos da vida pessoal e profissional, explorados anteriormente nas

afirmações do bloco B, que deveriam ser enumerados pelos respondentes conforme prioridades de seus projetos profissionais futuros (sendo 1 o mais importante e 10 o menos importante). Foram listados 9 aspectos: satisfação pessoal, qualidade de vida, reconhecimento pelos projetos desenvolvidos, status do cargo, mudar de cidade, realização profissional, salário/ganhos financeiros, conciliar vida profissional e pessoal, mudar de país; a décima opção era “outro”, com espaço aberto para os respondentes indicarem qual seria o outro aspecto que consideram prioritário. A seguir, apresentam-se as médias obtidas por cada um desses aspectos na pesquisa, na tabela 28.

Tabela 28 – Médias, Modas e Variâncias das prioridades no projeto profissional futuro

Item	Média	Moda	Variância
Satisfação pessoal	2,6	1	2,925
Qualidade de vida	2,59	2	2,472
Reconhecimento pelos projetos desenvolvidos	5,39	6	3,02
Status do cargo	7,11	7	2,082
Mudar de cidade	8,06	8	0,702
Realização profissional	3,89	4	2,33
Salários/ganhos financeiros	3,74	3	3,206
Conciliar vida profissional e pessoal	3,57	5	2,762
Mudar de país	8,11	9	2,539
Outro	9,63	10	1,768

Considerando que quanto menor a média e a moda do item, mais prioritário ele é para os respondentes, pode-se afirmar que em uma perspectiva geral as maiores prioridades para os respondentes em seus projetos profissionais futuros são a qualidade de vida e a satisfação pessoal – o que está em conformidade com os resultados apresentados anteriormente no trabalho e com a teoria contemporânea de carreiras, principalmente no que tange à carreira proteana, na qual o carreirista é capaz de rearranjar seus conhecimentos e habilidades para atender às demandas do local de trabalho mutante conforme suas necessidades de satisfação pessoal (HALL, 1996).

Em seguida, ainda entre as médias mais baixas, vê-se o item “conciliar vida profissional e pessoal”, depois salários/ganhos financeiros e realização profissional. Esses resultados também indicam a importância do lado pessoal dentro da carreira dos estudantes, bem como a valorização dos recursos financeiros – ligados ao poder aquisitivo e manutenção do estilo de vida, visto que os respondentes, em sua maioria, apresentam condições

privilegiadas se comparadas com a totalidade da população brasileira – o que indica que fatores externos como remuneração ainda são considerados importantes; e, por último, a realização profissional (que não foi considerada como a realização mais importante na vida de uma pessoa, como foi visto na tabela 27).

Na sequência crescente de médias, aparecem reconhecimento pelos projetos desenvolvidos, status do cargo, mudar de cidade, mudar de país e outros. Os outros itens citados pelos respondentes foram: estabilidade; empresas compatíveis com meus valores; assumir posições mais altas; o retorno de seu trabalho para a sociedade; causar algum impacto na sociedade; relacionamento com colegas de trabalho; obter conhecimento; desafios profissionais constantes; e autonomia. Alguns destes itens estão relacionados às novas carreiras, como compatibilidade com valores pessoais (BRISCOE; HALL, 2001 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009)⁵¹, obter conhecimento, desafios de trabalho e relacionamento (HALL; MIRVIS, 1995 *apud* HALL, 1996); enquanto outros, como estabilidade e assumir posições mais altas são características típicas da carreira tradicional (MARTINS, 2001 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008).

Dessa forma, deduz-se que os respondentes consideram para seu projeto profissional futuro e, por consequência, para suas vidas, ter espaço tanto para a esfera profissional, quanto para a pessoal, aliada a bons salários – que permitiriam ter qualidade de vida e, assim, satisfação pessoal -, se possível se realizar profissionalmente e ter reconhecimento pelos projetos que desenvolverem.

Nesse contexto de prioridades para o projeto profissional futuro, questionou-se também os estudantes quanto às ações que pretendem fazer nos próximos dois anos em suas vidas. Os resultados desses questionamentos são apresentados a seguir.

No intuito de identificar os próximos passos a serem tomados pelos estudantes no que concerne a seu desenvolvimento pessoal e profissional, foram apresentadas treze opções, principalmente ligadas a atividades educacionais e a oportunidades de trabalho. Os respondentes deveriam indicar em que medida concordavam com cada uma dessas opções. As médias, modas e variâncias de cada uma dessas opções são apresentadas a seguir na tabela 29.

De uma maneira geral, percebe-se que as médias e modas apresentadas na tabela 29 são baixas, porém, as variâncias, relativamente altas. Isto é, não se podem definir padrões globais para o grupo de estudantes analisado quanto ao que pretendem fazer nos próximos

⁵¹ BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*. v. 69 2006. p. 4-18.

dois anos com relação a desenvolvimento profissional e de carreira. No entanto, as numerosas modas estatísticas de valor 1 indicam que os respondentes sabem o que não pretendem fazer no curto prazo – com exceção de “fazer um curso de idiomas”, “fazer um curso de especialização” e “seguir na empresa em que estou, mas atento a oportunidades profissionais

Tabela 29 – Que ações você pretende fazer nos próximos dois anos?

		Média	Moda	Variância
1	Prestar concurso público	2,89	1	3,025
2	Fazer um curso de especialização	3,89	4	1,261
3	Fazer um curso de idiomas	4,12	5	1,504
4	Fazer um curso de mestrado	2,63	1	1,635
5	Abrir negócio próprio	2,61	1	2,094
6	Fazer seleções para trainee	2,75	1	2,099
7	Mudar de cidade (no Brasil) para buscar melhores oportunidades	2,25	1	1,654
8	Fazer novo curso de graduação	2,07	1	1,577
9	Fazer intercâmbio para aprimoramento profissional	2,65	1	2,139
10	Mudar de país em busca de novas oportunidades	2,23	1	1,963
11	Seguir na empresa em que estou, mas atento a novas oportunidades profissionais externas	3,2	5	2,451
12	Seguir na empresa em que estou buscando oportunidades profissionais internas	3,1	1	2,399
13	Buscar ajuda profissional para orientação de carreira	2,13	1	1,275

externas” e “seguir na empresa em que estou buscando oportunidades profissionais internas”, que apresentaram as médias mais altas dentro do bloco analisado.

Esses resultados podem ser decorrentes do fato de que é mais fácil definir o que não se quer, ou não se gosta, do que definir o que se quer, inclusive porque definir o que se quer implica envolver esforços para realizar ou conquistar isso. Tal fato se relaciona também com os grandes desafios enfrentados para decidir quais investimentos em capital humano fazer. A literatura de capital humano retrata uma visão do *homo economicus* sobre o ator no mercado de trabalho buscando racionalmente a satisfação de seus próprios interesses, tomando decisões com base em antecipação da demanda futura (WEALE, 1992 *apud* KING; BURKE; PEMBERTON, 2005). Assim, os trabalhadores têm a responsabilidade pelos custos de qualificação e também pela decisão entre explorar habilidades já existentes ou desenvolver novas – o que gera dúvidas quanto à decisão de ações a serem tomadas.

A fim de aprofundar a análise sobre as ações a serem tomadas pelos respondentes nos próximos dois anos, examinam-se as frequências dos itens que se destacaram neste bloco,

cujas frequências estão expostas na tabela 30. Inicia-se então com o item número 3 (“Fazer um curso de idiomas”) que obteve a maior média.

A tabela 30 mostra que 75,7% dos estudantes questionados pretendem fazer um curso de idiomas nos próximos dois anos, enquanto 11,7% não pretendem. Isso indica que, mesmo tendo considerável conhecimento em Inglês e Espanhol (conforme resultados apresentados anteriormente), grande parte dos respondentes pretende desenvolver mais ainda esse conhecimento, talvez para ter mais fluência nesses idiomas, talvez para dominar outros idiomas que venham a ser demandados no mercado de trabalho, haja vista o mundo globalizado e o grande número de empresas multinacionais, ou ainda, para satisfação pessoal mesmo. Ressalta-se também, que a aprendizagem de idiomas pode ser caracterizada como um elemento de carreiras não tradicionais, como treinamentos sem fronteiras (que podem ser usados dentro e fora da empresa) conforme afirmam Granrose e Baccilli (2006 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Tabela 30 – Destaques nas ações para os próximos dois anos

Escala	Fazer um curso de especialização	Fazer um curso de idiomas	Seguir na empresa atual atento a oportunidades externas	Seguir na empresa atual buscando oportunidades internas	Fazer novo curso de graduação	Buscar ajuda profissional para orientação de carreira
1. Discordo totalmente	7	8	28	28	53	44
2	4	5	11	15	20	25
3	22	14	14	14	22	30
4	39	23	27	26	9	8
5. Concordo totalmente	39	61	31	28	7	4
Total	111	111	111	111	111	111

O segundo item com maior média neste bloco foi o de número 2 – “Fazer um curso de especialização” – e seus resultados são apresentados na tabela 30. O que se vê é que 70,2% dos respondentes concordam em fazer um curso de especialização nos próximos dois anos, ao passo que apenas 9,9% discordam em fazê-lo. Deduz-se, então, que os estudantes pretendem complementar sua formação acadêmica, mas voltando-se mais para o mercado e especializando-se em alguma área específica, características típicas do referido curso. Tal pretensão pode advir da formação abrangente oferecida pelo curso de Administração, o que levaria os estudantes a buscarem conhecimento aprofundado nas áreas que mais apreciam, ou em que pretendem seguir carreira. Assim, unir a formação em Administração com um curso

de especialização possibilitaria o desenvolvimento profissional, com profundidade e amplitude de habilidades, isso é, tanto com a *expertise* de especialistas, quanto com a visão mais ampla, do generalista – o que, segundo Evans (1996 *apud* KILIMNIK *et al*, 2008) caracterizaria uma trajetória de carreira em espiral, alinhada com as necessidades dos tempos atuais.

O item “Seguir na empresa em que estou, mas atento a novas oportunidades profissionais externas”, de número 11, teve a terceira maior média no presente bloco. Vê-se que 35,1% dos respondentes discordam quanto a seguir na empresa em que trabalham atualmente, mas atentos a oportunidades externas, mas 52,3% concordam com tal ação. Ou seja, mais da metade dos respondentes pretende continuar na organização atual e, ao mesmo tempo, prestar atenção às oportunidades do mercado – assim, continuarão aprendendo na organização em que estão, mas, se surgir algo que lhes forneça mais desafios, aprendizagem, relacionamentos e, pelos resultados da presente pesquisa, maiores remunerações e maior possibilidade de conciliar vida pessoal e vida profissional, não hesitarão em trocar de trabalho. Isso é consonante com a perspectiva “moderna” de carreira, em que a mesma é vista como um processo de desenvolvimento do empregado, por meio de uma trajetória de experiências e empregos em uma ou mais organizações (BARUCH; ROSENSTEIN, 1992 *apud* BARUCH, 2004). Além disso, percebe-se uma despedida do tradicional comprometimento à organização, que deve ofertar “oportunidade de desenvolvimento” ao invés de emprego seguro se quiser atrair e reter talentos (ROUSSEAU, 1995 *apud* BARUCH, 2004). Esses resultados também corroboram os resultados da tabela 26 (“Espero mudar de emprego”), na qual se vê que 51,4% dos respondentes esperam mudar de emprego.

A ação de número 12 do presente bloco, “Seguir na empresa em que estou buscando oportunidades profissionais internas” teve uma média parecida com a da ação 11, analisada acima. Assim, nota-se que as frequências das ações 11 e 12 são muito parecidas, pois 38,7% dos respondentes discordam quanto a seguir na empresa em que estão buscando oportunidades internas, e 48,6% concordam em fazê-lo. Verifica-se a mesma frequência de respondentes que nem concordam, nem discordam com ambas as ações. Então, se deduz que praticamente metade dos estudantes indagados pretende continuar na organização em que trabalham atualmente, seja buscando oportunidades profissionais internas, seja buscando oportunidades externas a essa organização, sendo que há um número um pouco maior dos que pretendem ficar atentos a oportunidades externas. Tudo isso confirma a existência das “trajetórias de carreira multidirecionais”, em que há diferentes formas de atingir sucesso na carreira – movimentos laterais, mudanças de direção, de organização, de aspirações. As

pessoas podem escolher entre as opções, e não há um único meio de alcançar o sucesso (BARUCH, 2004).

O item de menor média deste bloco foi o de número 8 – “Fazer novo curso de graduação” e 65,8% dos respondentes afirmaram não pretender realizá-lo nos próximos dois anos, ao passo que 14,4% concordaram que pretendem realizá-lo. Dessa forma, levanta-se a hipótese de que a maior parte dos estudantes não pretende fazer novo curso de graduação porque preferem fazer outros investimentos em qualificação (como cursos de especialização e/ou de idiomas), até pelo fato de cursos de graduação serem longos e exigirem bastante esforço e realização de atividades fora das salas de aula, tomando tempo da vida pessoal, considerada tão importante pelos respondentes desta pesquisa. Ademais, também é possível que os estudantes desejem ter outros tipos de experiências educacionais ou de desenvolvimento.

A segunda menor média entre as ações a serem tomadas em um futuro próximo pelos estudantes questionados é a do item 15, “Buscar ajuda profissional para orientação de carreira”, que apresentou também a menor variância no presente bloco. Através das frequências apresentadas na tabela 30, percebe-se que 62,2% dos respondentes não pretendem buscar ajuda profissional para orientação de carreira, enquanto 10,8% afirmam pretender fazê-lo. Então, mesmo considerando importante planejar carreira, não tendo feito cursos de planejamento de carreira, e não se sentindo seguros sobre seu conhecimento acerca de seu conhecimento sobre planejamento de carreira, a maioria dos estudantes aqui analisados não pretende procurar ajuda profissional para orientação de carreira. Isso pode se dar até pelo fato de 64% deles considerarem ter objetivos definidos para sua vida profissional futura, então não seria necessário buscar essa ajuda, por ora nos próximos dois anos. Dessa forma, para competirem no mercado de trabalho, os estudantes questionados deverão ter atitude proativa e visão estratégica em sua gestão de carreira, dado o ambiente socioeconômico volátil e suas diferentes perspectivas (SANTOS, 2001).

Por fim, apresenta-se a tabela 31, que contém as frequências das outras ações listadas para os respondentes. Assim, nota-se que 41,4% dos estudantes questionados pretendem prestar concurso público; 27% pretendem fazer um curso de mestrado; 27% pretendem abrir negócio próprio; 34,2% pretendem fazer seleção para *trainee*; 12,6% pretendem mudar de cidade no Brasil em busca de melhores oportunidades; 32,4% pretendem fazer intercâmbio para aprimoramento profissional; e 21,6% pretendem mudar de país para buscar novas oportunidades.

Enfim, percebe-se como não há um padrão nas ações a serem tomadas nos próximos dois anos pelos estudantes questionados, logo, nem nas perspectivas de carreira dos mesmos, o que evidencia a multidirecionalidade das carreiras modernas (BARUCH; ROSENSTEIN, 1992 *apud* BARUCH, 2004). Algumas questões principais parecem ser consenso entre os estudantes – o que leva à identificação da “visão global de carreira” de Bosley *et al* (2009),

Tabela 31 – Outras ações (em %)

Escala	Prestar concurso público	Fazer um curso de mestrado	Abrir negócio próprio	Fazer seleção para <i>trainee</i>	Mudar de cidade (no Brasil) para buscar melhores oportunidades	Fazer intercâmbio para aprimoramento profissional	Mudar de país para buscar novas oportunidades
1. Discordo totalmente	36,9	24,3	30,6	27,9	36,0	29,7	45,0
2	11,7	24,3	21,6	19,8	19,8	24,3	18,9
3	9,9	24,3	20,7	18,0	31,5	13,5	14,4
4	8,1	18,0	9,9	18,0	8,1	16,2	10,8
5. Concordo totalmente	33,3	9,0	17,1	16,2	4,5	16,2	10,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

que engloba os entendimentos e sentidos comuns de como a carreira funciona. A visão global de carreira deixa explícita a noção de os indivíduos terem suas próprias teorias de carreira, que são baseadas não apenas em suas biografias pessoais, mas também em encontros com outras pessoas e aprendizado sobre carreiras de outras pessoas. Isso confirma a visão de carreira como uma prática socialmente construída – visões globais de carreira, quando articuladas pelas pessoas, refletem entendimentos compartilhados. Dessa forma, visões globais de carreira podem ser similares dentro de grupos com experiências, características e contextos similares, embora dentro de qualquer grupo, visões individuais difiram em alguns aspectos devido a experiências e interpretações pessoais – fato que foi constatado a partir do presente trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente dinâmico e volátil que hoje permeia a vida de todos afeta o mundo dos negócios, o mundo do trabalho e, principalmente, as relações do sujeito com o trabalho e sua carreira profissional. A competitividade entre empresas, rápidas mudanças tecnológicas, o crescimento da flexibilidade, demissões em massa e a individualização das relações de trabalho apresentam desafios tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores. Alguns desses desafios se referem à instabilidade e à insegurança, que acabaram por gerar uma grande preocupação com a empregabilidade, dado o fim de carreiras sólidas e duradouras. Tais fatores incitam uma postura mais proativa dos trabalhadores, especialmente quando se trata de gerir trajetórias e transições de carreira.

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo identificar como os estudantes concluintes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul agem em relação às suas carreiras profissionais, considerando que os concluintes de curso passam por uma transição ao ingressarem no mercado de trabalho e colocarem em prática os conhecimentos adquiridos durante o curso de graduação. Além disso, ponderando que, em média, 187 estudantes se formam por ano somente no curso de Administração da UFRGS, o mercado de trabalho nessa área tende a ser muito competitivo – o que exige uma atitude consciente dos concluintes quanto às decisões sobre suas carreiras.

Para alcançar objetivo proposto, foi adotada uma abordagem quantitativa descritiva, precedida por uma fase exploratória em que se buscou aprofundar conhecimentos sobre carreiras e planejamento de carreira. Então, foram aplicados 113 questionários em salas de aula de disciplinas do oitavo e do nono semestres do curso de Administração. Porém, para análise, foram considerados 111 respondentes, visto que dois respondentes eram do sexto e do sétimo semestres. Dessa forma, os respondentes considerados na análise estavam cursando o oitavo, ou nono, ou décimo semestres.

A fim de se operacionalizar o objetivo geral do presente estudo, foram estabelecidos cinco objetivos específicos levando em conta características familiares, sociais e econômicas dos estudantes, bem como compreensões acerca de carreiras e planejamento de carreiras, além de expectativas profissionais para o futuro.

O primeiro objetivo específico era identificar e caracterizar o perfil socioeconômico e ocupacional dos estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS e a análise dos dados obtidos através da aplicação dos questionários permitiu tal caracterização. Assim, os

resultados mostram que o sexo predominante dos estudantes é masculino; a idade média dos estudantes é de 24,8 anos; a maior parte dos estudantes cursou ensino fundamental e ensino médio em escolas privadas; a principal motivação para ingresso no curso de Administração foi a identificação com a área; a formação predominante, tanto do pai, quanto da mãe, é graduação completa; a maior parte dos respondentes se encaixa entre as classes sociais B1 e A1 conforme a renda familiar; a faixa de renda pessoal predominante entre os respondentes é acima de R\$ 3.000,00; grande parte dos estudantes tem conhecimento pelo menos intermediário da Língua Inglesa e grande parte tem conhecimento básico ou intermediário em Espanhol; a maioria dos respondentes tem conhecimento de intermediário a avançado em Microsoft Word, Microsoft Excel e Microsoft PowerPoint. Quanto à ocupação atual, quase a totalidade dos respondentes está trabalhando, sendo que a maior parte deles em empresas de porte grande, com vínculo predominante de funcionário de empresa privada com carteira assinada; e a principal forma como obtiveram informações sobre a atual oportunidade foi através de conhecidos e familiares.

Conclui-se que, de uma maneira geral, os estudantes de final de curso indagados nesta pesquisa são jovens adultos que se encontram em um contexto socioeconômico e familiar privilegiado se considerada a totalidade da população brasileira. Além disso, quase todos os estudantes questionados estão em atividade no mercado de trabalho, logo, já estão aprendendo regras de funcionamento de tal mercado, já têm a oportunidade de explorar e reconhecer seus talentos e habilidades e, assim, descobrir o que os motiva tanto pessoal como profissionalmente. Nessa perspectiva, concluí-se que o próprio fato de trabalhar e estar inserido em uma organização, com suas estruturas e redes de relacionamentos, permite, de alguma forma, desenvolver o autoconhecimento, elemento indispensável ao planejamento de carreira.

O segundo objetivo específico se referia à identificação e análise das compreensões dos estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS sobre carreira e planejamento de carreira e através dos resultados obtidos com a aplicação do questionário foi possível atingir esse objetivo. As principais constatações a que se chegou através desses resultados foram:

- Constatou-se que os estudantes consideram necessário planejar carreira e que isso auxilia significativamente na obtenção de sucesso profissional, além de considerarem o autoconhecimento (parte fundamental do planejamento) necessário e importante para o alinhamento do gerenciamento de carreira a seus interesses, porém, poucos são os

que afirmam se sentirem seguros acerca de seu conhecimento sobre o planejamento de carreira;

- Também com relação a esse conhecimento, constatou-se que, de uma maneira geral, os estudantes afirmam não terem tido acesso a técnicas e métodos de planejamento de carreira no curso de Administração, seja detalhadamente ou de modo disperso, e também se constatou que foram muito poucos os que já fizeram cursos de planejamento de carreira;
- Os resultados permitem afirmar que a maior parte dos respondentes consideram as experiências profissionais que já tiveram até aqui como o fator mais importante para o estabelecimento de seus objetivos de carreira;
- As percepções dos respondentes com relação ao planejamento de carreira no âmbito organizacional mostram que ainda há organizações que não demonstram preocupação com as carreiras de seus funcionários, nem com o planejamento de seu futuro profissional;
- Constatou-se que foram poucos os respondentes que ingressaram no curso de Administração tendo claro qual seria sua trajetória profissional, mas também foram poucos os que concordaram que o curso de Administração tenha permitido que delineassem com clareza seu futuro profissional;
- Muitos dos respondentes concordaram que as decisões tomadas com relação a suas carreiras foram realizadas de forma intuitiva.

O terceiro objetivo específico deste trabalho era levantar as expectativas profissionais dos estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS e isso ocorreu pela análise de algumas afirmações e de itens relacionados ao projeto profissional futuro classificados pelos respondentes de acordo com suas prioridades. Os resultados obtidos permitem afirmar que os estudantes concluintes esperam: ter qualidade de vida em suas atividades futuras; conciliar vida pessoal e profissional; ter realização em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que poucos dos respondentes concordam que a realização profissional é a mais importante realização na vida de uma pessoa; ter um bom ganho financeiro; serem reconhecidos em sua área de atuação. Além disso, mais da metade dos respondentes esperam mudar de emprego, bem como afirmam ter objetivos definidos para sua vida profissional futura. Também se constatou que os respondentes consideram mais importante a satisfação pessoal do que a realização profissional.

O quarto objetivo específico almejou verificar quais ações os estudantes concluintes do curso de Administração da UFRGS pretendem realizar nos próximos dois anos com relação a seu desenvolvimento profissional e constataram-se duas ações principais a serem realizadas: fazer um curso de idiomas e fazer um curso de especialização – resultados que mostram que os estudantes pretendem continuar se qualificando e aprendendo continuamente. Ademais, um considerável percentual de estudantes pretende prestar concurso público, bem como fazer seleção para *trainee* e fazer intercâmbio para aprimoramento profissional. Por outro lado, constatou-se que um pequeno percentual dos respondentes pretende fazer novo curso de graduação e buscar ajuda profissional para orientação de carreira (apesar de muitos ainda não terem objetivos definidos para sua vida profissional futura).

Por fim, o quinto objetivo consistia em propor melhorias e ações referentes a perspectivas e planejamento de carreira no curso de Administração da UFRGS e nas organizações, caso os resultados mostrem ser necessário. Dessa forma, indica-se que a Universidade insira no currículo do curso de Administração o conteúdo sobre carreiras, planejamento e desenvolvimento das mesmas de um modo detalhado e estruturado, de maneira a proporcionar reflexão aos estudantes quanto a seu futuro profissional e, também, para qualificá-los como gestores no que tange a esse assunto, já que ele tem se tornado cada vez mais importante. Ou, pelo menos, ampliar a divulgação dos recursos para orientação de carreira que já existem na Universidade, para que os alunos de todos os cursos de graduação tenham acesso a informações sobre esses recursos. Paralelamente, também fica a sugestão de que os próprios estudantes busquem ajuda profissional para desenvolvimento de carreira, visto que muitos ainda não têm objetivos profissionais definidos.

Quanto ao âmbito organizacional, considera-se que ao mesmo tempo em que se vê flexibilização, trabalhos precários, jornadas de trabalho extenuantes, abismos entre níveis salariais de cargos mais baixos e cargos mais altos, o componente humano é considerado como o grande diferencial para um bom desempenho organizacional. Ou seja, há uma ampla contradição no mercado de trabalho e muitas das organizações não percebem que sua gestão de recursos humanos está fortemente ligada ao desempenho e ao alcance dos objetivos organizacionais. Assim, sugere-se uma maior valorização dos trabalhadores e possibilidades de se desenvolverem pessoal e profissionalmente dentro da organização, o que permitirá, também, um alinhamento entre as estratégias pessoais e organizacionais. Além disso, se sugere que as organizações proporcionem incentivos a cursos de idiomas e cursos de especialização, como algumas já fazem.

Então, trata-se também neste capítulo de inferências atingidas pela pesquisadora, as quais são apresentadas a seguir. Neste trabalho, constatou-se consonância com a teoria contemporânea de carreiras, principalmente no que tange às características da carreira proteana, proposta por Hall (1996) – englobando o sucesso psicológico, a empregabilidade, o “eu completo”, desafios de trabalho e aprendizagem contínua. Porém, a amostra estudada apresentou características socioeconômicas privilegiadas para a realidade brasileira, inclusive pelo fato de os respondentes estarem concluindo um curso de graduação. No entanto, presume-se que em populações não tão privilegiadas os mesmos resultados quanto a carreiras não seriam atingidos. Parece que os conceitos contemporâneos de carreira se aplicam majoritariamente em classes sociais mais altas. Por isso, destaca-se a afirmação de Guimarães (2009) de que se faz necessária uma reflexão compreensiva sobre relações socialmente construídas, capaz de revelar como operam os mercados contemporâneos de trabalho em sua diversidade institucional, estrutural, material e simbólica.

Além disso, a pesquisadora pôde constatar que as carreiras têm fronteiras, pois o contexto socioeconômico e cultural induz e restringe o sujeito a certos caminhos. Assim, questões familiares e de padrão de vida levam o sujeito a formar suas projeções para o futuro profissional. Por exemplo, talvez os estudantes analisados nem considerem os ganhos financeiros tão importantes, mas, devido ao padrão de vida que já possuem, almejam ganhos compatíveis com o mesmo, de maneira a poder mantê-lo ou elevá-lo. Isso é corroborado pela ideia de que percepções do contexto social influenciam carreiras porque passam às pessoas informações que as ajudam a visualizar como as carreiras funcionam em dado ambiente (LAWRENCE, 2011).

Quanto às limitações da pesquisa, foram identificados os seguintes elementos: certa dificuldade de acessar os estudantes dos últimos semestres do curso de Administração, já que muitos não têm ou têm poucas disciplinas a serem cursadas – talvez uma solução seja aplicar o questionário digitalmente; e, pelo fato de a própria pesquisadora estar inserida na população alvo, algumas percepções pessoais da mesma podem tê-la induzido a interpretar os resultados pela sua perspectiva e seus entendimentos do problema de pesquisa.

Finalmente, as sugestões para estudos futuros são:

- a) Estender a presente pesquisa a outras faculdades e escolas de Administração, fazer comparações com as percepções dos alunos ingressantes no curso de Administração;
- b) Realizar este levantamento em cursos de áreas diferentes como exatas e da saúde para ver se a experiência profissional auxilia a direcionar a carreira como encontrado nesta amostra;

- c) Estudar carreiras em diferentes realidades socioeconômicas.

REFERÊNCIAS

- ABEP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Critério de classificação econômica Brasil. 2012**. Disponível em <<http://www.abep.org>>.
- ANTUNES, Ricardo. **O continente do labor**. 1ª Ed. São Paulo: Boitempo, 2011.
- BARUCH, Y. Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. **Journal Career Development International**, v. 9, nº 1, 2004. p. 58-73. Disponível em <www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm>.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Prefácio. In: KILIMNIK, Zélia Miranda. (Org.). **Transformações e Transições nas carreiras: Estudos Nacionais e Internacionais sobre o Tema**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- BOSLEY, Sara L.C.; ARNOLD, John; COHEN Laurie. How other people shape our careers: A typology drawn from career narratives. **Human Relations**, v. 62, 2009. Disponível em <<http://hum.sagepub.com/content/62/10/1487>>.
- BRASIL. Ministério da Educação/ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2010**. Brasília, DF, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo : Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In: FRANCA: ^a C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GUIMARAES, Nadya Araujo. A sociologia dos mercados de trabalho, ontem e hoje. **Novos estud. - CEBRAP** [online]. 2009, n.85, pp. 151-170. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002009000300007>>.
- HALL, Douglas. **Careers in Organizations**. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976.
- HALL, Douglas T. Protean Careers of the 21st Century. **The Academy of Management Executive**. v. 10, nº 4, Nov,1996. p. 8-16. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/4165349>>.
- HORN, Carlos Henrique. Mercado de trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2ª Ed. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011. p. 179-182.
- KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade Organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: Jairo E. Borges-Andrade; Gardenia da Silva Abbad; Luciana Mourão. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. 1ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006 .
- KILIMNIK, Z. M.; ANNA, A. S. S.; OLIVEIRA, L. C. V.; BARROS, D. T. R. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?: Um estudo com profissionais de Administração

em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9 nº1,2008. p. 43-60. Disponível em: < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902008000100005&script=sci_arttext >.

KING, Zella; BURKE, Simon; PEMBERTON, Jim. The 'bounded' career: An empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. **Human Relations**, v. 58, 2005. Disponível em <<http://hum.sagepub.com/content/58/8/981>>.

LAWRENCE, Barbara S. Careers, social context and interdisciplinary thinking. **Human Relations**, v. 64, 2011 . Disponível em < <http://hum.sagepub.com/content/64/1/59>>.

LUCENA, M^a. D. Da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo; Atlas, 1995.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MIANO, Vítor Yoshihara; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **Perspectivas de carreira dos formandos de Administração de uma IFES**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. V. 6, n. 1 . Jan./mar.. Rio de Janeiro, 2012. p. 72-90

OLIVEIRA, F. D. **A carreira profissional em transformação: Variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil**. Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1998.

OURIQUE, Luciana Rubensan. **Auto-eficácia e personalidade no planejamento de carreira de universitários**. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. Orientação Profissional: uma proposta de guia terminológico. In: RIBEIRO, Marcelo Afonso; MELO-SILVA, Lucy Leal. (Org). **Compêndio de orientação profissional e de carreira, volume 1: perspectivas históricas e enfoques teóricos clássicos e modernos**. 1^a Ed. São Paulo: Vetor, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

ROCHA DE OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. **Estágios para universitários : representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses**. Tese de doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

ROCHA DE OLIVEIRA, Sidinei ; PICCININI, Valmiria Carolina . **Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 45, p. 1517-1538, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

SANTOS, Miguel Baião. Inserção no mercado de trabalho e formação profissional – Guia teórico para decisores, **Socius Working Papers**, v. 5, Lisboa: 2010.

STEINER, Philippe. **A Sociologia Econômica.** São Paulo: Atlas, 2005.

SULLIVAN, Sherry E.; BARUCH, Yehuda. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration **Journal of Management**, v 35., 2009
Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/35/6/1542>>.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Perfil Familiar, Econômico e Social UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

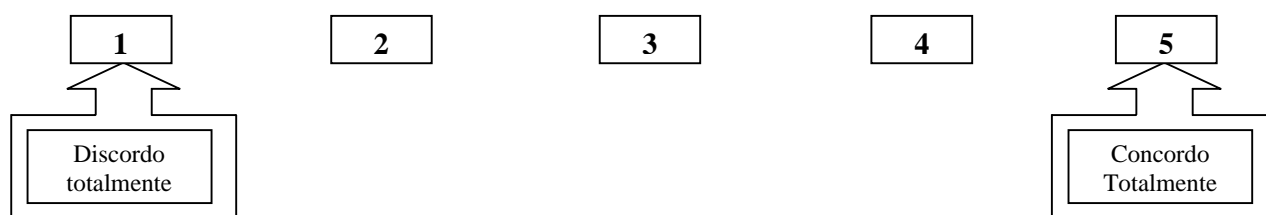
Prezado Colega:

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as estratégias de planejamento de carreira e as perspectivas profissionais dos estudantes do curso de Administração. Para tanto, precisamos da sua contribuição preenchendo este questionário, que é formado por questões objetivas e pode ser respondido em 10 minutos.

Obrigado pela sua colaboração!

ESTE QUESTIONÁRIO NÃO É IDENTIFICADO.

Os resultados obtidos serão conhecidos através da média obtida nas respostas, nunca individualmente.



Bloco A – Você verá a seguir uma série de afirmações sobre carreira. Por favor, indique em que medida você concorda com cada uma delas.

		1	2	3	4	5
1	Ingressei no curso de Administração tendo claro qual seria minha trajetória profissional	1	2	3	4	5
2	O planejamento de carreira foi abordado de modo detalhado e estruturado em uma ou mais disciplinas do curso de Administração	1	2	3	4	5
3	O curso de Administração permitiu que eu delineasse com clareza meu futuro profissional	1	2	3	4	5
4	No decorrer do curso tive experiências profissionais que permitiram estabelecer meu projeto de carreira	1	2	3	4	5
5	Os professores me estimularam a pensar no meu futuro profissional	1	2	3	4	5
6	Minhas experiências profissionais foram o mais importante para o estabelecimento dos meus objetivos de carreira	1	2	3	4	5
7	É desnecessário planejar carreira, pois o bom profissional tem lugar garantido no mercado	1	2	3	4	5
8	Ao longo do curso, meus colegas me estimularam a planejar minha carreira	1	2	3	4	5
9	A organização em que trabalho atualmente me estimula a planejar meu futuro profissional	1	2	3	4	5
10	A organização em que trabalho atualmente mostra preocupação com minha carreira	1	2	3	4	5
11	A organização em que trabalho atualmente me estimula a buscar cargos mais elevados	1	2	3	4	5
12	No curso de Administração tive acesso a técnicas e métodos de planejamento de carreira mas de modo disperso (não organizado)	1	2	3	4	5
13	Meus colegas de curso foram importantes nas escolhas sobre o meu futuro profissional	1	2	3	4	5
14	As oportunidades apresentadas pelo mercado de trabalho definiram minha carreira	1	2	3	4	5
15	Sinto-me seguro acerca do meu conhecimento sobre planejamento de carreira	1	2	3	4	5
16	Tenho conhecimento de métodos e técnicas de planejamento de carreira	1	2	3	4	5
17	Fiz cursos de planejamento de carreira	1	2	3	4	5
18	O planejamento individual de carreira auxilia significativamente na obtenção de sucesso profissional	1	2	3	4	5
19	Os recursos disponíveis para orientação (planejamento de carreira, orientação vocacional, coaching, etc) são eficazes no aprimoramento do gerenciamento de carreira	1	2	3	4	5
20	As decisões tomadas em relação a minha carreira foram realizadas de forma intuitiva	1	2	3	4	5
21	Já utilizei métodos, ferramenta, ou instrumento, para a promoção de um maior autoconhecimento sobre aspectos pessoais e profissionais (necessidades, desejos, objetivos)	1	2	3	4	5

22	O autoconhecimento é um fator necessário e importante para um gerenciamento de carreira mais alinhado aos meus interesses	1	2	3	4	5
23	Já utilizei de recursos para o desenvolvimento do autoconhecimento (orientação psicológica, análise psicométrica, etc.) no aprimoramento do gerenciamento de carreira.	1	2	3	4	5
24	Conheço os recursos da Universidade para orientação de carreira (planejamento de carreira, orientação vocacional, coaching, centro de carreira em universidades, etc)	1	2	3	4	5
25	Ao longo do curso aprendi técnicas de coaching para planejar minha carreira	1	2	3	4	5

Bloco B – Você verá a seguir uma série de afirmações sobre suas expectativas profissionais. Por favor, indique em que medida você concorda com cada uma delas.

		1	2	3	4	5
1	Atualmente tenho objetivos definidos para minha vida profissional futura	1	2	3	4	5
2	Foi por meio do curso de Administração que construí minhas expectativas profissionais	1	2	3	4	5
3	Minha expectativa é ter realização em minhas atividades futuras	1	2	3	4	5
4	Minha expectativa é ter um bom ganho financeiro em minhas atividades futuras	1	2	3	4	5
5	Minha expectativa é ter qualidade de vida em minhas atividades futuras	1	2	3	4	5
6	Minha expectativa é ser reconhecido na minha área de atuação	1	2	3	4	5
7	Minha expectativa é conciliar vida pessoal e profissional	1	2	3	4	5
8	A realização profissional é a mais importante realização na vida de uma pessoa	1	2	3	4	5
9	Espero mudar de emprego	1	2	3	4	5
10	Ter dinheiro é fundamental para uma carreira bem sucedida	1	2	3	4	5
11	Espero seguir carreira na organização em que estou	1	2	3	4	5
12	Espero encontrar um emprego	1	2	3	4	5

Bloco B1: Enumere os itens abaixo de 1 a 10 em ordem de prioridade considerando seu projeto profissional futuro

- () Satisfação pessoal () Realização profissional
 () Qualidade de vida () Salário/ ganhos financeiros
 () Reconhecimento pelos projetos desenvolvidos () Conciliar vida profissional e pessoal
 () Status do cargo () Mudar de país
 () Mudar de cidade () Outro.
 Qual? _____

Bloco C – Que ações você pretende fazer nos próximos dois anos? Por favor, indique em que medida você concorda com cada uma delas.

		1	2	3	4	5
1	Prestar concurso público	1	2	3	4	5
2	Fazer um curso de especialização	1	2	3	4	5
3	Fazer um curso de idiomas	1	2	3	4	5
4	Fazer um curso de mestrado	1	2	3	4	5
5	Abrir negócio próprio	1	2	3	4	5
6	Fazer seleções para trainee	1	2	3	4	5
7	Mudar de cidade (no Brasil) para buscar melhores oportunidades	1	2	3	4	5
8	Fazer novo curso de graduação	1	2	3	4	5
9	Fazer intercâmbio para aprimoramento profissional	1	2	3	4	5
11	Mudar de país em busca de novas oportunidades	1	2	3	4	5
12	Seguir na empresa em que estou, mas atento a novas oportunidades profissionais externas	1	2	3	4	5
13	Seguir na empresa em que estou buscando oportunidades profissionais internas	1	2	3	4	5
14	Buscar ajuda profissional para orientação de carreira	1	2	3	4	5

Bloco D – Informações sobre a ocupação atual:

Você trabalha atualmente: () Não () Sim. Se sim, responda os itens abaixo:

1. Porte: () Micro (até 19 funcionários); () Pequeno (20 a 99); () Médio (100 a 500 funcionários) () Grande (mais de 500)

2. Tipo: () Pública () Privada () ONG

3. Setor de atuação:

4. Qual a área que você trabalha? _____

5. Qual o seu vínculo com a organização:

() Estágio

() Funcionário Público concursado

() Funcionário de empresa privada com carteira assinada () Empresário

() Funcionário de empresa privada sem carteira assinada () Terceirizado

() Trabalha em empresa/negócio familiar () Outro. Qual? _____

6. Quais os benefícios oferecidos? () Transporte () Refeição () Plano de Saúde () Plano Odontológico

() Ticket Alimentação () Seguro de vida () Participação nos Lucros

Outros: _____

7. Como obteve informação/contato sobre essa oportunidade?

() Indicação de colega da Faculdade () Indicação de conhecidos e familiares

() Anúncio (jornal, mural) () Agência de emprego/estágio

() Currículo enviado à empresa () Outros. Qual?

Bloco E: Perfil Familiar, Econômico e Social

Dados de identificação:

1. Idade: _____ 2. Sexo: () Feminino () Masculino

3. Você cursou a maior parte do ensino fundamental em Escola: () Pública () Privada

4. Você cursou a maior parte do ensino médio: () Pública () Privada

5. Qual foi a principal motivação para a escolha do curso de formação no ensino superior?

() Influência familiar () Oportunidades de emprego na área

() Influência de amigos () Trabalhar na empresa da família

() Influência da mídia () Identificação com a área

() Influência de professores ou da Escola () Quero abrir meu negócio

() Motivação financeira () Para fazer concurso público

() Formação abrangente () Outro. Qual? _____

6. Já iniciou outro curso? () Não () Sim. Se sim, Qual?

7. Formação escolar do seu pai :

(CONSIDERE A FORMAÇÃO MAIS ELEVADA):

() Ensino Fundamental Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Graduação Incompleta

() Graduação Completa.

() Especialização

() Mestrado

8. Formação escolar da sua mãe: (CONSIDERE A FORMAÇÃO MAIS ELEVADA):

() Ensino Fundamental Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Graduação Incompleta

() Graduação Completa

() Especialização

() Mestrado

() Doutorado

() Doutorado

Graduação em que área? _____

Graduação em que área? _____

9. Em que cidade você reside? _____

10. Quantas pessoas moram na sua residência (incluindo você)? _____

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

- | | |
|---------------------------------------|---|
| () Até R\$ 1.000,00 | () Entre R\$ 9.001,00 e R\$ 13.000,00 |
| () Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00 | () Entre R\$ 13.001,00 e R\$ 17.000,00 |
| () Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00 | () Entre R\$ 17.001,00 e R\$ 20.000,00 |
| () Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00 | () Entre R\$ 17.001,00 e R\$ 20.000,00 |
| () Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 9.000,00 | () Acima de R\$ 20.001,00 |

12. Qual é a sua renda mensal bruta?

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| () Até R\$ 500,00 | () Entre R\$ 1.251,00 e R\$ 1.500,00 |
| () Entre R\$ 501,00 e R\$ 750,00 | () Entre R\$ 1.501,00 e R\$ 2.000,00 |
| () Entre R\$ 751,00 e R\$ 1.000,00 | () Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00 |
| () Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 1.250,00 | () Mais de R\$ 3.000,00 |

13. Como você avalia seu conhecimento em:

A) Idiomas

- | | | | | | |
|---------------------|------------|------------|-------------------|--------------|-----|
| Inglês
Fluente | () Nenhum | () Básico | () Intermediário | () Avançado | () |
| Francês
Fluente | () Nenhum | () Básico | () Intermediário | () Avançado | () |
| Italiano
Fluente | () Nenhum | () Básico | () Intermediário | () Avançado | () |
| Espanhol
Fluente | () Nenhum | () Básico | () Intermediário | () Avançado | () |

Outros. Quais?-

B) Informática

- | | | | | |
|-------------|------------|------------|-------------------|--------------|
| Word | () Nenhum | () Básico | () Intermediário | () Avançado |
| Excel | () Nenhum | () Básico | () Intermediário | () Avançado |
| Access | () Nenhum | () Básico | () Intermediário | () Avançado |
| Power Point | () Nenhum | () Básico | () Intermediário | () Avançado |

14. Já residiu no exterior? () Não () Sim. Se sim, por quanto tempo?

15. Ano/semestre de ingresso no curso de Administração da UFRGS:

16. Semestre que está cursando atualmente: