



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

**JULIA ALVES DE SOUSA DE ALMEIDA**

**FATORES INTERVENIENTES NAS ESCOLHAS DE CARREIRA DE  
ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE  
JANEIRO (UFRJ)**

**Rio de Janeiro — RJ**

**Junho/2019**

**JULIA ALVES DE SOUSA DE ALMEIDA**

**FATORES INTERVENIENTES NAS ESCOLHAS DE CARREIRA DE  
ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE  
JANEIRO (UFRJ)**

MONOGRAFIA APRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL À OBTENÇÃO DO  
GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO À FACULDADE DE  
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO (FACC/UFRJ).

Profº. Orientador: Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

**Rio de Janeiro - RJ**

**Junho/2019**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
1.1 Formulação do problema.....	4
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo geral .....	4
1.2.2 Objetivos intermediários .....	4
1.3 Justificativas .....	5
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 O Conceito de carreira.....	6
2.1.2 Carreira proteana e carreira sem fronteiras .....	9
2.1.3 Âncoras de carreira.....	12
2.1.4 Identidade e carreira .....	14
2.1.5 Sucesso profissional .....	15
2.1.6 Gestão de carreira no contexto brasileiro .....	17
2.2.1 O trabalho do administrador.....	20
2.2.2 O administrador e a iniciativa privada.....	21
2.2.3 O administrador e o setor público .....	22
2.2.4 O administrador e o empreendedorismo.....	25
2.2.5 O administrador e o terceiro setor.....	26
2.2.6 O administrador e a docência .....	26
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	30
3.2 Participantes do estudo .....	31
3.3 Instrumento.....	32
3.4 Procedimento de coleta e análise de dados.....	32
<b>4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Pesquisa Nacional do Sistema do Conselho Federal de Administração e do Conselho Regional de Administração (CFA/CRA) no ano de 2015, os cursos de bacharelado em Administração e de Tecnologia em determinadas áreas da Administração no Brasil continuam ocupando o maior número de alunos matriculados no ensino superior. A pesquisa mais recente do órgão oficial também nos mostra que mesmo o ensino da Administração no país sendo bem recente historicamente comparada com os Estados Unidos (uma referência nesta ciência e que desde do final do século XIX já forneciam cursos de Administração), os números dos cursos expandiu consideravelmente sendo dois cursos apenas disponíveis antes da década de 1960, enquanto na década de 2010, cerca de 1.805 cursos da Administração são oferecidos aos estudantes ao redor dos estados brasileiros, de acordo com informações oficiais do MEC, com dados compilados pelo Conselho Federal de Administração.

Os CFA/CRA também ressaltam em sua pesquisa que uma das fortes razões para a expansão e crescimento do curso de Administração se deu a partir dos anos 70, quando muitas instituições privadas começaram a fornecer os cursos da área e só em 2015, estas instituições já eram responsáveis por cerca de 82,44% dos administradores formados. Ou seja, o que podemos ver com todos esses dados é que o curso de bacharelado de Administração cresceu e se expandiu consideravelmente nas últimas décadas e a quantidade de estudantes que ingressam nele com expectativas de terem suas carreiras construídas nessa área é grande, gerando certamente um ambiente competitivo e de buscas de oportunidades no mercado de trabalho. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep/MEC), o curso de bacharelado em Administração esteve sempre em primeiro lugar no ranking Nacional dos 10 cursos mais procurados pelos estudantes brasileiros; apenas a partir do Censo de 2013 do Inep/MEC que o curso ficou após o curso de Engenharia nesse mesmo ranking, porém quando se fala em números de graduados ou concluintes de Administração, o curso continua na primazia. Hoje, baseado no recente Censo da Educação Superior, do ano de 2016, o curso de Administração concentra o maior número de matrículas. Assim, percebemos que a quantidade de administradores que a cada semestre ingressam e se graduam em Administração no Brasil é muito significativa e vale a nossa atenção para investigarmos quais são as expectativas iniciais desses estudantes na hora da escolha do curso que definirá suas

vidas profissionais e quais são seus pensamentos e preferências em relação à carreira que planejam trilhar ao optarem por essa área de atuação. Com dados que nos mostram que a cada ano o mesmo curso de Administração continua sendo o preferido dos vestibulandos, vale ressaltar outra conclusão que a Pesquisa Nacional de 2015 do CFA chegou, afirmando que as grandes áreas funcionais como Administração Geral, Financeira, Vendas e Recursos Humanos são as áreas mais procuradas pelos administradores; e esse fato nos permite questionar sobre como tem sido no final das contas as suas escolhas finais de carreira. Dentre todos esses estudantes que hoje ou ontem já ingressaram em uma faculdade de Administração e finalizarão o curso, quais deles podem possuir a pretensão de abrir o próprio negócio? E quais optarão por iniciar sua carreira profissional em uma empresa pública? Ou privada? Existem fatores internos e/ou externos dentro da sua formação e/ou instituição que influenciam essa preferência na construção e opção de carreira? Se tantos estão se matriculando em universidades para cursar essa área, existem quantos e quais situações ou experiências que o estudante pode passar na sua rotina universitária que o faça mudar ou permanecer com a mesma perspectiva de carreira para quando for inserido no mercado de trabalho? Há ainda fatores fora do ambiente acadêmico que podem influenciar ou não nas suas escolhas de carreira, visto seus respectivos entendimentos sobre esse conceito? Não é apenas uma questão de se saber números e porcentagens de estudantes de Administração, mas de como tem sido suas experiências acadêmicas e não acadêmicas e como essas experiências podem influenciar ou não nas suas escolhas de direcionamento da carreira como um administrador.

### **1.1. Formulação do problema de pesquisa**

Assim, chegamos à formulação do nosso problema de pesquisa: Quais são os fatores intervenientes nas escolhas de carreira de estudantes de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro?

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo Geral**

Identificar os fatores intervenientes na escolha de carreira dos estudantes de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e analisar tais fatores e tendências, uma vez visto o cenário atual do mercado de trabalho do administrador.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Identificar as expectativas iniciais (quando deram início aos estudos na universidade) dos estudantes sobre suas futuras carreiras;
- ❖ Identificar as expectativas finais (expectativas do presente) dos mesmos estudantes sobre suas futuras carreiras;
- ❖ Comparar as expectativas iniciais e finais, identificando quais foram os fatores que influenciaram as mudanças e/ou a permanência dessas mesmas expectativas.
- ❖ Realizar uma pesquisa bibliográfica que envolva os temas de carreira e mercado de trabalho do administrador.

### **1.3. Justificativas**

A pesquisa terá a delimitação de estudar e analisar as respostas de estudantes do curso de Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da UFRJ, aberta aos estudantes que estão com matrículas ativas e se encontram nos períodos finais, tendo a pretensão de formatura para o primeiro ou segundo semestre de 2019.

O estudo procura evidenciar as tendências na pretensão de carreira dos estudantes de Administração da UFRJ, mais especificamente no que diz respeito às escolhas dos futuros administrados no mercado de trabalho em relação à carreira que desejam num primeiro momento seguir ou continuar (caso o estudante dê início em um emprego ou estágio), o que irá contribuir tanto para a área empresarial mostrando a realidade dos pensamentos e pressupostos dos estudantes sobre as empresas em geral, além de contribuir para o aperfeiçoamento de futuros estudos, focando em suprir as carências observadas nos métodos utilizados em outras pesquisas que também analisam o comportamento de novos administradores no mercado de trabalho.

Ao pesquisar as palavras “carreira” e “influência” nos principais periódicos onde se encontram diversos estudos científicos, verificamos que esse tipo de problemática e tema é relativamente atual, porém não com muitos estudos publicados sobre a área de administração. Podemos trazer de diferencial e relevante no presente estudo o fato de estar focando em

estudantes de administração, buscando assim mais detalhes possíveis de quais fatores que podem influenciar ou intervir na escolha de carreira dos futuros administradores do nosso país. Certamente, o estudo busca tentar ter uma visão mais geral de quais são esses fatores intervenientes, não apenas focando em fatores familiares ou profissionais, por exemplo. Porém, o estudo busca entender como pode ser construído uma escolha final ou mantida em relação ao início de um processo.

O curso de Administração, de acordo com informações do Censo da Educação Superior de 2016, continua entre os três maiores cursos em número de matrículas no Brasil, estando nessa posição desde 2009. É importante, diante de tanta procura sabermos as motivações e expectativas dos futuros administradores para o mercado de trabalho e essa análise nos ajuda a entender quais foram os fatores intervenientes na escolha de carreira desses estudantes, ajudando assim até a própria instituição de ensino ter conhecimento do seu poder de influência o qual gera um futuro comportamento na graduação dos seus estudantes e na transição de faculdade para mundo do trabalho do administrador e os possíveis caminhos a serem seguidos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A primeira parte desse estudo se dedicou a introduzir o tema que irá ser abordado, apresentar o objeto de estudo e também estabelecer os objetivos que se espera que sejam alcançados. Considerando a necessidade de um levantamento bibliográfico das principais produções científicas a fim de que haja maior compreensão do leitor, o referencial teórico do presente estudo está dividido em duas partes: a primeira abordará os diferentes conceitos de carreira e a evolução de seu entendimento dentro das organizações. Já a segunda parte abordará sobre o trabalho do administrador e será subdividida em itens que apresentarão o profissional de administração em cada um dos ambientes de carreira no qual este pode se desenvolver (serviço público, iniciativa privada, empreendedorismo, docência e terceiro setor).

### **2.1.1. O conceito de carreira**

Começamos nosso levantamento bibliográfico para o embasamento da presente pesquisa apresentando o conceito de carreira na visão de diferentes autores. Verificamos que a carreira é vista de variadas formas, entretanto, com pontos em comum na maioria de seus conceitos. Nesta sessão, focamos em apresentar, primeiramente, os conceitos mais tradicionais, visto o contexto histórico permeado por grande variedade de definições e entendimentos que a carreira possui (ALVARENGA, BIZARIRAS E FREITAS, 2015).

Alvarenga, Bizariras e Freitas (2015), baseados nos estudos de autores pioneiros sobre esse tema (SUPER, 1975; SUPER, HALL, 1978; SUPER, 1979), conseguiram chegar à conclusão de que a carreira pode ser conceituada como o conjunto de sucessivas posições ocupadas por um indivíduo ao longo de sua vida profissional, valendo incluir os períodos que antecedem e sucedem essas ocupações. Além disso, também afirmam que esse conjunto sofre influência dos papéis que o determinado indivíduo necessita desempenhar junto à sociedade em que está inserido. Papéis estes que podem ser relacionados diretamente a vida profissional (citam o exemplo de estudante, trabalhador ou aposentado), mas também pelos papéis que a princípio podem não parecer ter a ver com esse mesmo tipo de relação, os quais seriam como o papel de cidadão ou de membro de uma família.

A carreira vista no modelo tradicional possui regras, de acordo com as idéias de Chanlat (1995 apud LACOMBE, 2005), que alimentam o caráter tipicamente relacional do entendimento de carreira: a relação de emprego de longo prazo, a ascensão continuada na



hierarquia, a troca de lealdade do empregado por segurança no emprego, a aquisição de benefícios e símbolos de *status* crescentes.

O conceito de carreira surge especificamente junto com a Revolução Industrial e os sistemas capitalistas. É basicamente entendido como uma profissão ou ofício que apresenta etapas, de uma forma progressiva, sendo compreendido como uma trajetória linear e ascendente, no qual o desenvolvimento do profissional está vinculado à organização diretamente (SILVA E ALVES, 2016).

Na perspectiva de Dutra (1996, apud PERES, 2010), o termo carreira é um dos termos mais utilizados dentro do universo organizacional e carrega em si diversos significados. Tanto pode ser utilizado para se referir à mobilidade ocupacional, como por exemplo, o caminho a ser percorrido por um executivo; ou à carreira como profissão, como a carreira militar, como exemplo. Nas duas referências, a carreira passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém.

Falando mais a respeito das estruturas de carreira existentes, considerando a abordagem mais tradicional do conceito de carreira, “as carreiras tem seus desenhos influenciados por diferentes aspectos.” (DUTRA, 1996, pg. 81). Tais aspectos podemos enumerar aqui: valores organizacionais, estratégias negociais e de gestão de pessoas, especificidade da categoria profissional abrangida pela carreira, características do mercado de recursos humanos, inserção da gestão de carreira no contexto da gestão dos recursos humanos da empresa, momento histórico vivido pela empresa. Em seu estudo, Dutra (1996, pg. 81) conclui que podem existir várias formas de desenhos de carreira, baseados ou resultantes da combinação/variação de três tipos básicos de desenhos: estrutura de carreira em linha, estrutura de carreira em rede e estrutura de carreiras paralelas. Lembrando que esses três tipos considerados básicos por Dutra surgem a partir da potencialidade de influência que cada um dos aspectos citados anteriormente exerce dentro de uma organização.

Resumidamente, a estrutura de carreira em linha refere-se a uma seqüência de posições que está alinhada em uma única direção, não oferecendo ao profissional outras alternativas. Já a estrutura em rede oferece às pessoas várias opções para cada posição da empresa, permitindo-as a estabelecer seu trajeto dentro da organização a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos. Já as estruturas paralelas são estruturas que vem cada vez mais ganhando mais espaço tanto na prática quanto como objeto de estudos de estudiosos na área, que se refere a um eficaz instrumento que possibilita uma estrutura organizacional enxuta e

adequada às necessidades da empresa, devido à sua seqüência de posições que um indivíduo pode assumir no interior da organização, orientada em duas direções: uma que vem da natureza profissional e outra da natureza gerencial. (DUTRA, 1996, pg. 81-85)

Savioli (1991) afirma que a carreira possui um ciclo de vida assim como o homem e as organizações - ou seja, ela nasce, cresce, amadurece e morre. Isso quer dizer que é preciso ter consciência de que a carreira é móvel, cada fase tem sua constituição e desperta emoções próprias, que deve ser entendida para ser melhor administrada. O início da carreira exige mais investimento em tempo e conhecimento, deve-se tomar cuidado para que a cabeça, braços e pernas, cresçam harmonicamente. Na maturidade a carreira poderá ter fases estáveis, embora em ocupações profissionais diferentes. A terceira idade em carreira não deve significar desativação ou velhice, mas solo fértil para recomeçar uma nova trilha de carreira. Aposentadoria deve ser apenas o mecanismo legal para se receber os frutos das contribuições feitas por décadas para a previdência oficial e/ou privada.

Em conformidade com a concepção de carreira que apresentamos até aqui, vale citar o conceito de maturidade vocacional, ou maturidade de carreira. De acordo com Alvarenga, Bizariras e Freitas (2015), este termo foi introduzido por Super em meados da década de 1950 derivado da sua compreensão de que o desenvolvimento de uma carreira estava intimamente associado a estágios profissionais e às respectivas exigências pelas tarefas requeridas em cada um desses estágios. Essa visão entrava em contradição com a ideia de que as escolhas de carreira eram definidas pelo indivíduo baseadas a eventos isolados e pontuais, desconsiderando assim o caráter sistêmico e processual envolvido na interação entre fatores determinantes dessas escolhas (PATTON & LOKAN, 2001; PATTON & CREED, 2002 apud ALVARENGA, BIZARIRAS E FREITAS, 2015).

Super (1975, apud ALVARENGA, BIZARIRAS E FREITAS, 2015) também afirma em sua pesquisa que a maturidade de carreira é compreendida, enfim, como a capacidade que uma pessoa desenvolve ao longo da vida que a permite realizar planejamentos e tomar decisões de carreira a partir da utilização de informações disponíveis no ambiente.

De acordo com Bendassolli (2009), considerando apenas o campo de estudo da Administração, podemos contemplar as diversas abordagens de carreira em relação à dois focos de análise: da organização (suas estruturas, rotinas, padrões de carreira) e do nível individual (aspectos subjetivos e estratégicos da pessoa). O estudo de ambas as abordagens de

carreira é muito importante dentro da gestão de pessoas, devido ao seu auxílio tanto aos profissionais quanto às organizações no objetivo de causar maior interação entre objetivos organizacionais e individuais, bem como a compreensão das novas configurações de carreiras que existem.

Peres (2010) afirma que o cenário atual revela que a carreira tem enfrentado diversas mudanças em torno de suas concepções, em decorrência dos acontecimentos econômicos, políticos e sociais. O autor ressalta que essas mudanças no entendimento de carreira estão pautadas em avanço tecnológico, globalização, agilidade no processo de comunicação, horizontalização, terceirização, sobreposição de funções, aumento da expectativa de vida, desemprego, dentre outros aspectos.

De acordo com o estudo retrospectivo sobre estudos de carreira no âmbito internacional de Kilimnik e Visentin (2014), observa-se que de uma forma geral os estudos sobre carreira são inicialmente focados nos planos de carreira das empresas e, à medida do tempo, passam a abordar as transformações que resultaram nos conceitos mais modernos e contemporâneos de carreira, como por exemplo, as carreiras proteana e sem fronteiras. As autoras também chegam à conclusão de que outros temas passam a fazer parte dos novos conceitos de carreira, tais como equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira, imagens e metáforas de carreira, criatividade e, finalmente, transição de carreira, entre outros. Há ainda a tendência dos estudos internacionais em considerar a influência de grupos de referência e o contexto nas decisões de carreira e ainda de considerar além dos modelos de trabalho-família e incluir medidas multidimensionais em relação à carreira. Tudo isso nos revela um forte desenvolvimento à medida dos anos em cima do conceito de carreira, fazendo com que esta definição seja mais completa e mais adequada com o mercado de trabalho atual e com as expectativas do trabalhador e empregador, como veremos um pouco mais na próxima sessão.

### **2.1.2 Carreira proteana e carreira sem fronteiras**

Segundo Tieppoet al (2011), o conceito de carreira vem sofrendo transformações ao longo do tempo, iniciadas no período pós-Revolução Industrial e essas transformações vêm se acelerando nas últimas décadas devido a globalização da produção de bens e serviços. Conforme Dutra *et al.* (2009, apud TIEPPO ET AL, 2011), os processos de fusão e aquisição

das organizações atuais e posteriormente os programas de *downsizing*, geraram dentro dos profissionais sentimentos de insegurança, propiciando então, o desenvolvimento de novas formas de carreiras que se ajustassem às mudanças no mundo do trabalho e à nova ordem econômica vigente. Assim, novas carreiras com a sua base em modelos baseados na competência e na valorização do conhecimento surgem a partir de então.

Segundo Alvarenga, Bizarrias e Freitas (2015), “o modelo de carreira tradicional era pautado no desenvolvimento de uma identidade profissional e um saber-fazer (*know-how*) rígido associados a uma organização específica”. Era um modelo sustentado por redes de contatos intraorganizacionais e em estruturas organizacionais hierárquicas, sendo a carreira prescrita pelo empregador. Com o aumento da competitividade em nível mundial, as organizações têm necessitado dar respostas ágeis e inteligentes às mudanças de mercado, o que só é possível se os funcionários adotarem comportamentos flexíveis e adaptáveis a esse mercado (Hall & Moss, 1999, apud ALVARENGA, BIZARRIAS E FREITAS, 2015). Essas mudanças impactaram o funcionamento das organizações que foram basicamente obrigadas a incorporar em suas estratégias temas como eficácia, agilidade, inovação e flexibilidade, com o objetivo de manter a competitividade e gerando como consequência, transformações nas relações de trabalho e no gerenciamento da carreira das pessoas.(NEVES, TREVISAN E JOÃO, 2013).

A procura por profissionais mais qualificados (resultante das mudanças acima citadas) se une ainda à mudança do tipo de contrato psicológico entre esses profissionais e as organizações em geral, substituindo um modelo de contrato baseado por lealdade, comprometimento e segurança no trabalho por outro modelo que exige aprendizagens contínuas e disposição para mudanças em suas identidades profissionais (HALL, 1996, apud ALVARENGA, BIZARRIAS E FREITAS, 2015). Ou seja, o responsável pela carreira passa a ser o próprio indivíduo, e não mais a empresa, como ocorria quando o contrato relacional prevalecia no mercado de trabalho, como no conceito tradicional de carreira (Park & Rothwell, 2009 apud ALVARENGA, BIZARRIAS E FREITAS, 2015). À medida que a exigência por qualificação aumenta, atribuindo ao próprio indivíduo a responsabilidade pelo gerenciamento de sua carreira, as concepções contemporâneas de carreira sem fronteiras e de carreira proteana aparecem.

Segundo Tieppoet al (2011), as carreiras sem fronteiras surgem como contraponto às carreiras organizacionais, oferecendo uma opção que coincide com a necessidade de flexibilidade dessa nova realidade mundial e organizacional. Nela, as pessoas são incentivadas a pensar a sua carreira além das fronteiras da empresa, desenvolvendo habilidades que propiciem contribuir de forma mais eficaz com a sua organização. Além disso, tais competências devem favorecer a mobilidade da pessoa entre organizações. Lacombe (2005) afirma que o modelo de carreira sem fronteiras, por sua vez, está baseado na identidade própria do profissional e no saber-fazer (know-how) flexível. A sustentação desse novo modelo se estabeleceu por meio de redes de contatos interorganizacionais e de estruturas organizacionais não hierárquicas, sendo a carreira conduzida por esse profissional.

Lacombe (2005) também afirma, baseado nas idéias de Arthur (1994) e Defillipi e Arthur (1994), que a carreira sem fronteiras tem sido primeiramente proposta como modelo para a relação das pessoas com a organização no contexto atual de grande competitividade e conseqüente necessidade de agilidade e flexibilidade. O conceito da carreira sem fronteiras prevê o desenvolvimento de uma relação independente e transacional entre organização e indivíduo, em que trabalho é trocado por uma remuneração estipulada e em que cabe às pessoas a responsabilidade pelo desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional. A carreira sem fronteiras compreende vários tipos de carreiras desenvolvidas em diversos cenários como: a carreira que atravessa as fronteiras entre organizações, como é comum no Vale do Silício; a carreira que extrai validade fora do atual empregador, como é o caso da carreira acadêmica; a carreira que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização, como a do corretor de imóveis; ou ainda a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se. Nas carreiras sem fronteiras, os trabalhadores precisam entender as suas razões para trabalhar, precisam tentar construir um sentido para a sua vida profissional e, para tanto, precisam fazer os seus próprios planos pessoais e profissionais. Nesse tipo de carreira, os trabalhadores aceitam compartilhar os valores da organização. No entanto, são encorajados a se identificar com a profissão e o trabalho exercido (LACOMBE, 2005).

Da mesma forma que ocorreu na carreira sem fronteiras, a exigência por profissionais qualificados e o estabelecimento de um contrato transacional (Da Silva, Balassiano, & Da Silva, 2014, apud ALVARENGA, BIZARRIAS E FREITAS, 2015) favoreceram o

surgimento e o fortalecimento do conceito de carreira proteana. Essa concepção de carreira proteana foi apontada por Hall (1996) como o modelo que predominará no século 21, compreendendo um modelo de carreira que será conduzido pelo próprio indivíduo, e não pelas organizações.

Segundo Neves, Trevisan e João (2013), a carreira proteana é um conceito que representa uma nova configuração de carreira advinda das mudanças ocorridas no mercado de trabalho e que passaram a demandar novas formas de relacionamento entre empresa e empregados, bem como o planejamento do desenvolvimento dos profissionais.

Hall (1976) desenvolveu o conceito de carreira proteana, em analogia à figura mitológica de Proteu, que possuía a habilidade de mudar sua forma ao comando de sua vontade. Profissionais passam a valorizar a liberdade para desenvolver e encontrar desafios não só em uma ampla variedade de empresas como também em todas as esferas da experiência humana. A mudança em prol da realização pessoal é seu objetivo e valor principal (NEVES, TREVISAN E JOÃO, 2013). Os autores também caracterizam a carreira proteana como uma que requer que as organizações tenham uma gestão humanizada e flexível, de forma a considerar as necessidades e valores individuais de cada profissional. Já na perspectiva dos profissionais, ela deve ser vista como aquela em que a própria pessoa tem a responsabilidade de buscar o constante aperfeiçoamento, conhecimento, autoconhecimento, bem como a capacidade de adaptação diante de possibilidades de mudanças por necessidades pessoais ou circunstâncias ambientais.

Os autores também argumentam na sua pesquisa, baseados nas idéias de Dutra (2010) e Hall (2002), que embora a abordagem da carreira proteana enfatize que a própria pessoa deve ser responsável pelo desenvolvimento da sua carreira e que os indivíduos passam a buscar e valorizar o sucesso psicológico, nem todos os trabalhadores têm os requisitos necessários para assumir uma carreira com essas características, uma vez que sentem a necessidade de um suporte externo.

### **2.1.3 Âncoras de Carreira**

Vasconcelos et al (2010) traz em seus estudos a abordagem das âncoras de carreira pioneiramente apresentada por Schein (1996), definindo cada uma das oito categorias de

âncoras existentes segundo o autor. Para Veloso *et al.* (2008, p.1 apud Vasconcelos et al (2010)) os estudos relacionados à carreira necessitam levar em consideração as diversas ambições do trabalhador, que normalmente são específicas de cada faixa etária, não apenas se limitando a considerar a estrutura oferecida pela organização no qual este trabalhador se encontra para a ascensão profissional. Há a necessidade de se atentar aos aspectos subjetivos da carreira e o conceito de âncoras de carreira traz essa mesma perspectiva ao profissional.

Resumidamente, para que Schein chegasse à conclusão dos seus estudos a fim de caracterizar as características de cada âncora, assim como o perfil do profissional e as perspectivas para as pessoas, utilizou como sujeitos de pesquisa 44 ex-alunos da *Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology* (MIT) com um intervalo entre a aplicação da pesquisa de 10 a 12 anos.

Para Schein (1996), a âncora de carreira predominante de um profissional se define naquela a qual este não abrirá mão mesmo em meio a processos difíceis de tomada de decisão, podendo ser identificada em situações de experiências reais de trabalho. Schein (1996) identificou oito categorias de âncoras de carreira. São elas: autonomia/independência (AI); segurança/estabilidade (SE); competência técnica-funcional (TF); competência gerência geral (CG); criatividade empresarial (CE); serviço ou dedicação a uma causa (SD); desafio puro (DP) e estilo de vida (EV). As descrições de cada uma delas segundo a conclusão do autor seguem abaixo:

1. Autonomia/Independência (AI) – Preocupação com a liberdade e independência. A escolha centra-se por buscar locais que ofereçam flexibilidade para decidir como e quando trabalhar. Para o autor, os membros deste grupo que possuem carreiras autônomas podem estar preparados para o futuro. Entretanto, os que ainda dependem de empregos estáveis para “planejar a liberdade” podem estar vulneráveis em função das mudanças de cenário.

2. Segurança/Estabilidade (SE) – Escolha de vínculos de trabalho que asseguram a segurança física e financeira. O predomínio é do sentimento de estabilidade e garantia de emprego. Schein chama a atenção ao fato de que, em função do cenário de mudança, indivíduos ancorados em (SE) precisam cada vez mais deslocar a dependência sobre uma organização para si própria.

3. Competência técnica-funcional (TF) – Preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. Para Schein, cada vez mais aumenta a consciência da importância do conhecimento e da habilidade, mas faz reflexões sobre as consequências pessoais de se basear a carreira em conhecimento em um mundo em constante mudança.

4. Competência gerência geral (CG) – Preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização. Para o autor, esta âncora está vinculada ao reconhecimento/recompensa em posições desta natureza e destaca a importância de um desenvolvimento de habilidades emocionais face ao aumento de complexidade da função de gestão.

5. Criatividade empresarial (CE) – Preocupação em criar negócios, novos produtos ou serviços. O predomínio é do impulso criativo. Diante do cenário de mudança, Schein destaca que os ocupantes desta âncora poderão ter cada vez mais oportunidades.

6. Serviço ou dedicação a uma causa (SD) – Busca contribuir para a melhoria da sociedade. A prioridade é o desejo de servir a uma causa. Para Schein, o número de pessoas que se destacam com esta âncora está aumentando em função de um contexto mais complexo.

7. Desafio puro (DP) – A preocupação central é buscar oportunidades para achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. A prioridade é vencer o impossível. Para o autor, há uma dúvida se o crescimento de ocupantes desta âncora é de fato inclinação ou necessidade de adaptação aos desafios impostos pelo mundo dos negócios.

8. Estilo de vida (EV) – Busca oportunidades que permita conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Para Schein, esta âncora é a que mais mudança apresenta desde a pesquisa original e a que mais cresce já que traz em seu bojo o conceito de carreira para a vida. Ela representa a mudança no modelo de contrato de trabalho – as empresas menos proprietárias dos empregados.

#### **2.1.4. Identidade e carreira**

Ao estudarmos a respeito de carreira, é inevitável que também busquemos mais informações sobre os estudos que tanto os autores da área de Psicologia ou da Administração dizem a respeito do profissional buscar sua identidade ou identificar-se na opção de carreira que escolhe para seu currículo. Sobre isto, Costa e Campos (2006, pg. 98) trazem



contribuições baseados nos autores Freitas (2000) e Enriquez (2001) afirmando que as organizações buscam um papel de destaque como fonte de identificação e investem para que a relação do colaborador com o trabalho se torne a principal referência do indivíduo. Os autores ressaltam que mesmo as empresas atualmente oferecendo um vínculo com o profissional muito mais efêmero que anos atrás, ainda sim, elas buscam um espaço privilegiado no imaginário e desejos dos trabalhadores. Ou seja, o espaço de trabalho ou de carreira não deixa de ser ainda um local privilegiado de estruturação do indivíduo e de formação de identidades. Quantas vezes, após uma experiência em determinada função ou cargo profissional, um trabalhador define ou transforma seus objetivos, se redescobrimo e se identificando com algo que não havia imaginado antes?

Costa e Campos (2006, pg. 73) também afirmam através de entrevistas e estudos com profissionais, que normalmente uma pessoa revela primordialmente interessado nas diversas áreas de sua vida em conduzir o processo de construção de si e encontram no seu espaço de trabalho o palco privilegiado de expressão. Ou seja, uma vez que uma pessoa está no processo de construção de si mesmo, ela vai em busca de uma carreira que se identifique e perceba que pode expressar e trabalhar com aquilo que acredita e faz sentido para ela.

Borges e Casado (2013, pg. 124) afirmam que a carreira acarreta mudança de *status* (como ritos de passagens e ritos de transição) ao longo do tempo e isso, por consequência, acaba gerando mudanças nos papéis sociais e, assim, nas identidades de um indivíduo também. Isso ocorre com a explicação de que a carreira traz ao indivíduo uma posição social que é fonte de poder, pois a partir dela os indivíduos se relacionam com as estruturas sociais.

### **2.1.5. Sucesso profissional**

Mais um tema necessário para a discussão e avaliação de escolhas de carreira é a questão de como pode ser definido o sucesso na vida profissional. Ter sucesso na carreira escolhida pode ser considerado um dos maiores objetivos de um profissional, principalmente para os mais jovens e novos graduados em Administração. De acordo com Costa (2013, pg. 99;100), o sucesso na carreira - visto as diversas possibilidades de progresso e desenvolvimento que o mundo contemporâneo oferece hoje - pode ser avaliado de três formas: objetiva, subjetiva e de desenvolvimento.

O autor ressalta a mudança da percepção de ser bem-sucedido na escolha de carreira. Isso se relaciona também com o próprio desenvolvimento do que se entende como conceito de carreira (a evolução da carreira tradicional para a carreira proteana ou sem-fronteiras, por exemplo). Antes, por volta da década de 80, havia um consenso de que ter sucesso profissional seria aquele funcionário que normalmente estava em uma única empresa há bastante tempo e que ao longo dessa caminhada, recebeu diversas promoções, subindo de cargo quando houvesse disponibilidade de vagas, gozando assim de alguns privilégios e se tornando um exemplo de “funcionário padrão” e “bem-sucedido”. (COSTA, 2013, pg. 99)

Porém, com o desenvolvimento da perspectiva de carreira, essa busca de garantir o topo das organizações deixou de ser completamente o sucesso de carreira que os colaboradores consideram para si mesmos. Estes começaram a abrir a sua visão, buscando a realização profissional não só em apenas uma corporação em regra, porém em várias, construindo assim uma relação em rede e diferentes contratos psicológicos de acordo com seus objetivos pessoais, internos e valores. Diante desta mudança, Costa (2013) afirma que inicialmente estudiosos da área dividiram a avaliação de sucesso na carreira em objetivo (ou extrínseco) e subjetivo (ou intrínseco). Nas palavras do autor, a definição de cada uma é:

“O sucesso objetivo ou extrínseco é aquele que pode ser observado e avaliado por outras pessoas baseado no que aparece nos currículos. Já o sucesso subjetivo é uma avaliação feita pela própria pessoa em relação à sua carreira, segundo seus próprios critérios e valores.” (COSTA, 2013, pg.99)

Mais tarde, Dutra (2004 apud Costa, 2013) apresenta outra forma de avaliar o sucesso na vida profissional com a abordagem que coloca com central a percepção que uma pessoa tem de seu crescimento profissional, desvinculando dos conceitos de *status*, cargos ou promoções. O autor denomina essa avaliação como carreira como desenvolvimento e ela pode ter relação com a abordagem objetiva e subjetiva citadas, porém, diferente delas.

Na seção 2.1.1, verificamos brevemente o conceito de carreira e a evolução e mudanças que essa definição obteve ao longo dos anos. E como perceber se estamos tendo sucesso ou não na carreira que optamos um dia seguir? De acordo com os estudos de Judge et al (1995 apud Costa, 2013), o sucesso profissional é igual as realizações percebidas ou reais que temos com o acúmulo de experiências profissionais adquiridas. Os autores ainda especificam que a abordagem objetiva do sucesso toma como principal para a avaliação os resultados mais tangíveis de um profissional como pagamento (salário e afins) e ascendência na organização. Já a abordagem subjetiva toma normalmente critérios como o emprego atual

no qual o profissional se encontra ativo, carreira já construída (histórico profissional) e satisfação com a vida. Já, com a abordagem proposta por Dutra (2002), avaliar o sucesso de uma carreira por desenvolvimento envolve em analisar como está a capacidade de entregar resultados em trabalhos de maior complexidade – relacionando com a empregabilidade de um funcionário.

### **2.1.6. Gestão de carreira no contexto brasileiro**

Abordando mais a carreira na realidade do nosso país, Santos, Brandão e Maia (2015), afirmam que a escolha da carreira é uma decisão importante na vida de um indivíduo, uma vez que mudanças futuras envolvem uma série de custos financeiros, emocionais e de tempo. Os autores também nos trazem a informação de que no Brasil, na última década, observa-se a procura crescente dos recém-formados por empregos no setor público, atraídos, principalmente, pelos salários iniciais superiores aos do setor privado, pela percepção de maior estabilidade de emprego e pela progressão assegurada na carreira.

Dutra (2010 apud Cordeiro, Casado e Lopes, 2013) observa no Brasil uma grande resistência ao planejamento individual de carreira. As pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por critérios externos, tais como, remuneração, prestígio do que por preferências pessoais. Além disso, o autor também afirma que as pessoas aqui encaram mais suas carreiras como identificação de oportunidades na organização onde atuam ou no mercado de trabalho. Ele conclui que esta postura conduz a um movimento motivado pelo externo, em que as possibilidades oferecidas influenciam as escolhas

As grandes cidades, como São Paulo, favorecem o desenvolvimento de uma carreira proteana, por concentrarem elementos que facilitam o fortalecimento do indivíduo, tais como, educação, número de empregos, nível de investimento financeiro, serviços de saúde, entre outros, de acordo com a visão de Ribeiro, Trevisan e Guedes (2009).

### **2.2.1 O trabalho do administrador**

Oliveira, Nagano e Ferraudó (2015) trazem contribuições afirmando que de acordo com Teixeira (1981), a posição ocupada pelo administrador é suscetível de uma multiplicidade de definições, como: executivo, gerente, supervisor e dirigente. A pluralidade de terminologias para definir o que o administrador faz também gera controvérsias (Lamond,

2003, APUD Oliveira, Nagano e Ferraudó, 2015). Elas incluem: funções, papéis, elementos, atividades, tarefas, comportamento e natureza do cargo. Assim, é corriqueiro encontrar termos diferentes tratando de assuntos comuns e termos comuns com interesses difusos (Florén, 2006 APUD Oliveira, Nagano e Ferraudó, 2015).

Mintzberg (1973) foi o principal autor da abordagem dos papéis, de acordo com os autores, pertencente ao campo de estudo de como os administradores despendem o seu tempo de trabalho. Mintzberg (1973) definiu a atividade/trabalho do administrador como um processo seqüencial e derivado da autoridade formal sobre uma determinada unidade. A seqüência se inicia com o desenvolvimento de relações interpessoais (papéis interpessoais), as quais dão ao administrador o acesso à informação (papéis informacionais) que os capacita a tomar decisões e a formular as estratégias necessárias (papéis decisoriais). Os papéis mantêm grande interação entre si, pois formam um todo integrado e a ausência de um deles pode prejudicar a ação do administrador. Entretanto, a atribuição do grau de importância a um determinado papel depende do cargo que o administrador ocupa na organização

Balesteiro (2016) afirma que o mercado de trabalho do administrador é muito amplo, com muitas vagas disponíveis, porém, em contrapartida, o autor ressalta a dificuldade do profissional em se inserir no mercado atual por não serem comuns as muitas oportunidades para recém-formados da área de Administração. Em seu estudo, o autor conclui que o bacharelado em Administração não seria suficiente para a total inserção do profissional no mercado de trabalho, sendo que alguns dos respondentes da sua pesquisa tiveram a iniciativa de se tornar empreendedores como forma de aplicarem o conhecimento que foi aprendido na universidade, procurando assim conquistar seu espaço no mesmo mercado e solucionar o desafio que muitos administradores encontram de conseguirem o emprego na sua área.

De acordo com o Conselho Regional de Administração (CRA) 2015, na sua pesquisa que envolviam três públicos (os administradores, coordenadores/professores e empresários/empregadores), é possível deduzir as áreas que tendem a oferecer maior número de oportunidades de trabalho nos próximos anos para o aproveitamento dos administradores. Na Tabela 1, podemos ver as tendências dos resultados dessa pesquisa, especificando as cinco áreas mais promissoras para a contratação de administradores no Brasil:

Opção	2015/6		
	Administrador <sup>a</sup>	Coordenador/ Professor <sup>b</sup>	Empresário/ Empregador <sup>c</sup>
Consultoria Empresarial	34,15	31,04	40,07
Administração Pública Direta	30,49	24,12	19,97
Administração Pública Indireta (Sociedade de Economia Mista, Empresa Pública, Fundação de Direito Público, etc.)	27,04	24,34	22,54
Instituições Financeiras	22,77	19,48	19,46
Industrial	12,86	13,84	16,02

<sup>a</sup>Dados ponderados (Ver metodologia).

<sup>b</sup>[RM] Respostas múltiplas, com escolha limitada.

Tabela 1 - Áreas mais promissoras para contratação de Administrador (CFA/CRA, 2015)

O CFA também nos mostra que as regiões mais industrializadas do país abrirão vagas no setor econômico específico, ao mesmo tempo que há a possibilidade de administradores conseguirem vagas em instituições financeiras das regiões norte, sudeste e sul. Já o comércio varejista é citado como setor de futuras vagas nas regiões norte e nordeste, enquanto o agronegócio as disponibilizarão na região centro-oeste. Enquanto isso, também é divulgado pelo CFA que os empresários/empregadores afirmam que a área da Administração e Planejamento Estratégico é a que mais aloca os profissionais de Administração, sendo cerca de 36% empregados nesta área.

A CFA também mostra que os empregadores de profissionais de Administração se interessam em contratar esses profissionais para as áreas que estes dominam; possuem indiferença quanto à exigência de tempo de formação dos profissionais, quanto ao tipo de Instituição de Ensino Superior – IES (se é pública ou privada) e quanto à natureza das IESs na qual concluíram a graduação. “Para a formação complementar dos profissionais, sinalizaram interesse em programas de especialização (ou MBA) na área de Administração e em ter empregados que dominem um segundo idioma, sendo que o inglês aparece como preferência de 66% dos gestores.” (Pesquisa Nacional, 2015, CFA).

O mercado de trabalho do administrador também apresenta características antes não vistas, como a possibilidade da atuação de um profissional formado nesta área em outras formas organizacionais diferentes do que é tão comum, como a Pesquisa Nacional do CFA cita como exemplos: associações de bairros, cooperativas, pequenas empresas e outros campos novos à espera de formas organizacionais inovadoras.

Murad (2017) afirma existir um grande debate acadêmico acerca da tentativa e necessidade de se adequar os métodos de ensino e a formação profissional do curso de Administração ao mercado de trabalho atual. Desde a Pesquisa Nacional do ano de 2011, realizada pelo mesmo CFA, empregadores também falam a respeito da distância que encontram entre a teoria ensinada nos cursos de Administração e a prática exigida e realizada no dia a dia das organizações quando se deparam no desempenho dos administradores recém-formados em seus respectivos inícios de carreira. (CFA, 2015).

De acordo com Murad (2017), ser um administrador exige mais do que somente o que é ensinado pelas universidades e este profissional necessita ter visão crítica e que integre as situações como um todo a fim de proporcionar respostas rápidas ao complexo ambiente empresarial. A autora também supõe ser este o motivo que haja a crítica de que as instituições de ensino superior desta ciência estão longe do que o mercado de trabalho exige e acabam fornecendo uma formação deficiente aos estudantes. Na visão de Silva (2015), a globalização e os avanços das tecnologias deixam o mercado mais exigente quanto à contratação de novos empregados e agora o conhecimento e especializações são muito mais valiosos para os empregadores.

A qualificação e a boa formação profissional, segundo Murad (2017), são essenciais principalmente aos administradores, devido à complexidade das situações e estrutura atual das organizações. Esse novo mundo do trabalho, o qual é flexível, dinâmico, competitivo e exigente, pede aos novos integrantes sejam altamente qualificados para se manterem nele.

Silva (2015) entende que assim como o mercado de trabalho do administrador se encontra em constante mudança e evolução, as formas de recrutamento e seleção também. A autora também cita a realidade de muitos jovens administradores, não só os concluintes de administração como de qualquer outro curso, que não têm experiências, mas têm qualificação e isso, faz com que realmente estes se saiam bem mais à frente do que os seus concorrentes na busca de uma vaga. Porém, também é conhecida a rigorosidade das empresas quanto às experiências exigidas aos jovens, mesmo estes sendo uma oportunidade de inovação e bons resultados para a organização.

Devido à globalização, Moreira et al (2014) afirma que o mercado de trabalho atual exige cada vez mais flexibilidade e velocidade de resposta das organizações frente aos fatores da nova dinâmica mundial. Isso faz com que os profissionais mais flexíveis,

multiqualficadose multifuncionais sejam o perfil mais buscado pelas empresas, o que gera consequentemente o perfil dos administradores mais procurado e valorizado.

Por fim, podemos também caracterizar o mercado de trabalho do administrador como um mundo complexo que exige cada vez mais atividades extracurriculares, conhecimento de informática e domínio do Inglês como requisitos também essenciais para uma aprovação em um processo seletivo, provando assim, na perspectiva de Moreira et al (2014), que o aluno de Administração que busca apenas a formação acadêmica pode ser prejudicado no desenvolvimento das competências exigidas pelo mercado de trabalho.

### **2.2.2 O administrador e a iniciativa privada**

Albarello (2006) afirma que o administrador privado se concentra na visão do mercado, que abrange a necessidade dos clientes, a otimização dos recursos financeiros, humanos e materiais e visa os melhores resultados quanto à produtividade, eficiência e eficácia, qualidade total, responsabilidade social e competitividade, atento à maximização de lucros. Assim, o gestor privado apresenta perfil da objetividade, pois busca a eficiência a qualquer custo, através da utilização de modernas técnicas administrativas e do conhecimento micro e macro-empresarial.

### **2.2.3 O administrador e o setor público**

Para a explicação mais aprofundada deste tópico, utilizamos como base as idéias e o estudo de Albarello (2006) que afirmam que o papel do administrador público, na evolução política/administrativa histórica brasileira, sempre apresentou extrema relevância para o cenário socioeconômico, apesar dos regimes e métodos de gestão adotados ao longo dos anos. Porém, em momento algum o papel do gestor público deixou de estar vinculado à participação da sociedade, à boa-governança e à ética.

No Brasil, as escolas de Administração têm dividido a formação em dois cursos, de acordo com Albarello (2006): administração privada e pública, com o intuito de formar profissionais capacitados para atuarem em ambas as áreas, pois segundo Cruz (2006, p. 2, apud Albarello, 2006) “Há núcleos centrais comuns entre os dois administradores, porém as visões do administrador público e privado são diferentes”. A visão do administrador público

se concentra na qualidade da prestação de serviços, sendo que os objetivos e respectivos resultados devem estar relacionados aos interesses sociais.

Dessa forma Albarello (2006) afirma que o gestor público deve apresentar um perfil não apenas objetivo, mas também subjetivo - que se volte ao social deve abranger conhecimentos acerca do direito administrativo e representação diante de contatos políticos administrativos. O setor público possui grande responsabilidade na forma de implementar, direcionar e regulamentar as políticas que sejam fundamentadas sob o foco do desenvolvimento, seja em esfera municipal, estadual ou federal, inserindo tais cenários num contexto globalizado, pois os projetos e ações precisam atender normas internacionais, o mercado, as demandas, abrangendo aspectos macroeconômicos e elaboradas a partir dos fatores microeconômicos de cada dimensão geográfica, sem perder sua identidade local/regional.

De acordo com Albarello (2006), os administradores e gestores públicos precisam evoluir, não somente em métodos e práticas de gestão, mas primordialmente em cultura. É necessário que os planos, projetos e ações do profissional estabeleçam parcerias e a interação com o primeiro, segundo e terceiro setor, estimulando a participação social, a fim de pensar em estratégias de longo prazo para os problemas que aparecem. Para isso torna-se necessário repensar a estrutura de inovação brasileira e, sobretudo, na gestão pública, considerando que este processo depende de um conjunto de fatores agregados, como pesquisa básica, pesquisa aplicada, recursos humanos e financeiros, mas primordialmente interesse político. Continuando com seu raciocínio, o gestor público tem muito mais do que dever, tem a obrigação de seguir uma conduta ética e digna de sua representação política, e de todos os setores econômicos e sociais, perante seus eleitores e perante a si próprio. Além disso, devem buscar novas soluções para o processo educacional e cultural, em prol de maior conscientização e resgate de valores, bem como contribuir na concepção e implantação de reformas políticas e legislativas, que consolidem a ética de forma mais rigorosa e persuasiva.

Por fim, Albarello (2006) ressalta que a gestão pública não pode ser comparada à gestão privada, pois apresenta características específicas e particulares, mas toda a ciência administrativa parte da ideia de que, para ser eficaz torna-se necessário considerar os métodos de planejamento, direção, controle e avaliação – PDCA. Entretanto que torna um gestor público um profissional capacitado é a ética. Se o gestor público seguir os princípios da ética, certamente estará atento à capacitação, à concretização de metas e desempenho satisfatório



em prol da coletividade, à incorporação da inovação, ao estabelecimento de parcerias e definição de estratégias douradoras, enfim, à busca pelo desenvolvimento sustentável. Sem a disciplina e seriedade da conduta ética, nenhum esforço é mérito (ALBARELO, 2006).

#### **2.2.4 O administrador e o empreendedorismo**

Na prática, Oliveira (2012) afirma que o empreendedorismo costuma ser definido como o processo pelo qual as pessoas iniciam e desenvolvem seus negócios. É um fenômeno complexo, no qual envolve o empreendedor, a empresa e o cliente, que fazem parte deste processo. Faz parte das características da ação empreendedora o criar algo novo mediante a visualização de uma oportunidade, dedicação e persistência na atividade que se propõe a fazer para alcançar os objetivos pretendidos e ousadia para assumir os riscos que deverão ser calculados.

Segundo Oliveira (2012), no início do século XX, a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo, de forma resumida, uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Já em 1967 com K. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio.

Oliveira (2012) também cita que o que pode caracterizar um empreendedor de sucesso é uma série de elementos que os tornam capazes de montar um negócio de sucesso. Porém há aqueles que nascem com o dom de empreender, chamado de empreendedor nato, e existe também o empreendedor que influenciado pelo meio em que vive, pode tornar-se empreendedor através da formação, por influência familiar, estudo e até mesmo através da própria prática.

Oliveira (2012) afirma que nas áreas científicas e acadêmicas, surgem duas características que incidem diretamente, a primeira é a natureza da ação, caracterizada por buscar fazer algo inovador ou diferente do que já é feito. E a segunda é a falta ou inexistência de controle sobre as formas de execução e recursos necessários para se desenvolver a ação desejada, liberdade de ação. Apesar de estes fatores serem consideradas essenciais na ação empreendedora, isto não significa que todas as medidas de mudanças são efetivamente

empreendedoras. Da mesma forma, nem todas as ações desenvolvidas, com risco, sem controle dos processos são ações empreendedoras, pois nem sempre são ações inovadoras.

O empreendedorismo no Brasil, só começou a se desenvolver nos anos 90, com a abertura do mercado interno para as importações; na qual as empresas nacionais tiveram que se adaptar à modernização. Antes disso o cenário político e econômico, não era favorável, e o empreendedor, não conseguia ajuda e nem informações para dar início ao seu próprio negócio. É importante saber que muitos considerados visionários atuaram em um cenário incerto, se empenharam, mesmo sem conhecerem mais profundamente outros conteúdos da área empresarial, a exemplo, de muitos que contribuíram para o desenvolvimento da economia do país.

Oliveira (2012) mostra que o gerente gerencia os recursos disponíveis enquanto o empreendedor cabe multiplicar os recursos e utilizá-los de forma surpreendente em favor próprio, da sociedade e do país e consideramos o planejamento com visão de futuro um dos principais diferenciais entre o empreendedor e o administrador. Porém, se planejar é uma das funções básicas do administrador, apontadas na abordagem clássica, Dornelas (2001, p. 37, apud Oliveira, 2012) considera isso um paradoxo, pois, “o empreendedor estaria sendo um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas se interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões”.

Segundo o levantamento realizado por Tomio (2001), constata-se que o espírito empreendedor faz parte da maior parte dos jovens estudantes administradores. E que o empreendedorismo é apreciado não somente no conceito do empreendedor, dono de seu negócio, como também, empregado ou executivo. Nesse caso é importante que os desejos de conhecimento existente entre os jovens sejam supridos, e que o suporte para o empreendedorismo de sucesso continuado se alcance.

A maioria dos alunos estudados por Tomio possuem o sonho de terem uma empresa própria, sendo assim, é necessário que as ementas e programas das disciplinas específicas de empreendedorismo contemplem alguns aspectos básicos, como: auto-avaliação empreendedora; características do empreendedorismo e dos empreendedores; oportunidades de mercado; principais dificuldades dos novos negócios; estudos de mercado; passos para o início de uma nova empresa; estudo e análise de assuntos relacionados à visão; planejamento de um novo negócio e principalmente, desenvolvimento de um Plano de Negócios.

Segundo Tomio (2001), o empreendedorismo necessita ser considerado como o tecido constitutivo de todas as disciplinas que são próprias da formação do administrador. Só quando

se entende que todas as disciplinas do curso de administração tenderão se querem ou não) a colorir-se de empreendedorismo, teremos homens formados na teoria, porém com comprovação experimental na prática.

#### **2.2.4 O administrador e o terceiro setor**

Segundo Ruthes (2006), o primeiro setor é o Estado e o segundo, a iniciativa privada. Todavia, há uma série de organizações que não podem ser classificadas como pertencentes ao Estado nem ao mercado. Estas novas organizações fazem parte de um Terceiro Setor não-lucrativo e não-governamental, que depende de doações de pessoas, empresas ou de ajuda do governo para poder existir. O crescimento das organizações não governamentais, sem fins lucrativos é grande, uma vez que o Estado não consegue prover todos os serviços sociais, uma vez que o número de pessoas que precisam de ajuda também cresce de forma constante.

Terceiro setor entende-se, conforme Ruthes (2006), em a sociedade civil que se organiza e busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado. A expressão terceiro setor é, assim, utilizada em contraposição à idéia de que o primeiro setor é constituído pelo Estado, e de que o segundo setor é formado pelas empresas privadas. Levantamento feito por pesquisadores e uma análise de dados econômicos como a capacidade do setor de gerar empregos e de movimentar renda e comparações entre vários países possibilitou definir o setor não-lucrativo como sendo formado por organizações estruturadas, privadas, que não distribuem os seus lucros para os seus diretores ou acionistas, que são autogovernadas, que envolvem indivíduos voluntários, que são não-religiosas e não-políticas e que atendem o público.

Entende-se que o Terceiro Setor, ou setor não-lucrativo, pode receber outros nomes, como setor da caridade, setor independente, setor voluntário, entre outros, mas deve diversificar suas origens de recursos para que não tenha que depender tanto do governo para funcionar, passando a ser um parceiro deste na provisão de serviços sociais.

#### **2.2.6 O administrador e a docência**

A formação de professores parece que nunca esteve em evidência como atualmente. Se pensarmos a formação como um ciclo que tem acompanhado o desenvolvimento da educação, estamos numa fase em que se têm exigido ajustes, adaptações e desenvolvimento intensos. (FONTANINI, 2015).

Para Fontanini (2015), se, de um lado, há perspectivas positivas diante do progresso científico e tecnológico que a humanidade atingiu, de outro há uma perturbadora e crescente perplexidade por conta das profundas, rápidas e abrangentes transformações nem sempre construtivas ou compreensíveis. Em um processo tão radical é possível caracterizá-lo como uma verdadeira mutação civilizatória. Diante de circunstâncias tão complexas, a autora afirma que impõe-se à universidade a necessidade de organizar um programa permanente de formação docente que considere as condições possíveis, oportunas e necessárias para a solução desses novos e preocupantes problemas que a humanidade precisa enfrentar e superar.

A aprendizagem do aluno está diretamente associada à formação pedagógica dos professores de cursos de administração (FONTANINI, 2015). Entretanto, a formação específica para a docência em administração parece estar sendo relegada a um segundo plano, pois mesmo que fosse exigida tal formação como um atributo para o correto desenvolvimento da disciplina e posteriormente para o desempenho do administrador dentro das organizações, seria complexo encontrar professores de cursos de administração com formação pedagógica, além da formação técnica.

Fontanini (2015) afirma que algumas competências docentes são inerentes à formação específica de professores, embora alguns, mesmo sem esta formação, acabam desenvolvendo tais competências durante a carreira docente. Organizar e dirigir situações de aprendizagem, administrar a progressão do aprendizado, trabalhar em equipe, formar o aluno para a pesquisa, legitimar instrumentos diversificados de avaliação, envolver os alunos em sua aprendizagem e em seu trabalho, são algumas competências docentes, cuja adoção e aprendizado estão mais relacionados à formação pedagógica do professor. Para alguns professores, em função da sua formação e aderência que tem com a instituição, ao curso que leciona ou até mesmo a disciplina, pela experiência adquirida ao longo das suas carreiras, percebe-se que estão em uma fase na carreira que o desempenho está associado a essas questões. Por outro lado, alguns professores em início de carreira, acabam tendo um desempenho superior àqueles num estágio mais avançado, talvez justamente pela preocupação de uma possível estabilização na carreira, ou mesmo em função da sua formação.

Fontanini (2015) também traz à tona que o ambiente em que o professor está inserido, sua formação profissional, o desenvolvimento da sua carreira serão agentes importantes na transformação e adaptação para a carreira docente. Assim, esta carreira deixa de ser uma

profissão genérica, cujo entendimento é aquela de uma profissão em que qualquer um pode atuar.

Passará, então, a ser reconhecida como uma profissão exigente, especializada e carregada de características que tornam o professor o principal agente de transformação de uma realidade que atinge milhares de pessoas. A profissão docente poderá, de certa forma, melhorar, ou de, pelo menos, dar a possibilidade de uma condição digna de vida. Para assumir este papel, o professor precisa ser autônomo, seguro e competente para tomar suas decisões sobre problemas que afetam seu dia a dia docente, bem como toda a sua profissionalização.(FONTANINI, 2015).

A maior parte dos professores entrevistados por Fontanini (2015) em seu estudo acredita que só a sua formação acadêmica é insuficiente para a docência no ensino superior. Neste caso percebe-se uma autocrítica por parte dos entrevistados uma vez que são professores que em média lecionam acerca de treze anos e ainda buscam aprimorar seus conhecimentos por meio de cursos de mestrados e doutorados, mas também por meio de outros cursos de atualizações e aperfeiçoamento. Entre seus objetivos, ter a docência como atividade principal não era um deles. “Durante o mestrado fui convidado para ministrar algumas aulas e acabei me interessando pela área e ela se transformou em minha atividade principal.” (fala de um dos entrevistados do autor)

O autor também afirma que com as percebidas mudanças ocorridas nos últimos tempos, nota-se que tanto a instituição educativa como a profissão docente têm passado por uma série de mudanças. Em suma, a instituição educativa evolui buscando romper as linhas diretrizes de sua origem centralista, transmissora, selecionadora e individualista, nesse sentido, a profissão docente deve abandonar o conceito de professor como transmissor de conhecimentos acadêmico, pois se tornou obsoleta para um sociedade democrática e em constante evolução

Portanto, segundo Saraiva e Lima (2006), a profissão docente exerce a função de motivação, luta contra a exclusão social, participação, animação de grupos, relações com estruturas sociais, com a comunidade. E, nesse nível de ensino é inquestionável a emergência de uma nova forma de conceber a instituição educativa, de conceber suas novas funções, a formação e as novas atribuições do professor, uma nova cultura profissional, exigindo novos

posicionamentos de todos os que trabalham na educação e, é claro, uma maior participação social docente.

De acordo com Santos (2007), é crescente o número de profissionais formados em administração que atuam na atividade docente, principalmente como professores universitários. Esses profissionais reconhecem a necessidade da utilização de técnicas, conhecimentos e habilidades pedagógicas para que possam desempenhar suas funções de forma satisfatória. O mercado de trabalho exige cada vez mais profissionais com adequada qualificação e o ensino brasileiro se vê impelido a tomar medidas que promovam o incremento do aprendizado em salas de aula.

Para Pimenta (2002, apud Santos, 2007), essa aspiração generalizada por educação revela que, historicamente, ela tem sido encarada como um bem de consumo, um meio para a sobrevivência financeira e social – para conseguir emprego –, mas também para o desenvolvimento humano. A profissão de professor emerge em dado momento e contexto histórico, como resposta a necessidades apresentadas pelas sociedades. Essa profissão se transformou ao longo do tempo adquirindo novas características para responderem a novas demandas da sociedade.

De acordo com Santos (2007), os profissionais dos vários campos do conhecimento, dentre eles da administração, adentram o campo da docência como decorrência natural dessas suas atividades e por variados interesses e razões. Os profissionais, em regra, quando chegam à docência na universidade, trazem consigo inúmeras experiências do que é ser professor. No entanto, dentro de pouco descobrem que ser professor universitário supõe não apenas o domínio de seu campo específico de conhecimentos, mas a exata noção do significado que esses conhecimentos têm para si próprios, para a sociedade e a diferença entre conhecimento e informação.

Nesse contexto, Santos (2007) afirma que o profissional administrador que exerce ou possui intenção de exercer a docência no ensino superior deve mostrar-se receptivo às novas demandas do mercado, assim como às novas tecnologias e as consideradas modernas práticas pedagógicas.

### **3. METODOLOGIA**

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

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1990), que a divide em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Dada a natureza do estudo e quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada ao mesmo tempo como exploratória, descritiva e explicativa, uma vez que os tipos de pesquisas não sejam, necessariamente, excludentes entre si. Exploratória porque, mesmo sendo a UFRJ uma instituição de ensino com muitos anos de história, com vasta produção acadêmica e científica e, também, sendo objeto de estudo de diversas investigações, pouco se encontra sobre quais seriam os fatores intervenientes na escolha de carreira de seus discentes. Assim, espera-se que ao final desse estudo, mais conhecimento sobre esse assunto seja acumulado e sistematizado, provocando o surgimento de hipóteses para futuras pesquisas desse mesmo viés. Descritiva, uma vez que busca expor características de determinada população, no caso as expectativas, percepções e opiniões dos estudantes de Administração da URFJ em relação à escolha de suas carreiras após a colação de grau. A pesquisa descritiva também tem objetivo de estabelecer correlações entre variáveis, o que podemos aplicar em descobrirmos as correlações entre toda a vivência do estudante dentro da universidade e como ela se relaciona com sua decisão de carreira no mundo do trabalho. A pesquisa é explicativa devido ao seu caráter de justificar a ocorrência de determinado fenômeno, esclarecendo quais são os possíveis fatores dentro da UFRJ que contribuem ou não para que o seu jovem administrador escolha o ramo do empreendedorismo e não exercer sua função em uma instituição pública, por exemplo. A pesquisa busca essas explicações para entender uma realidade.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica e como uma pesquisa de campo. Novamente, um tipo não anulará o outro, segundo Vergara (1990). Bibliográfica, pois foi realizada uma investigação com base em material publicado em livros, revistas eletrônicas, periódicos, jornais e redes eletrônicas acadêmicas a fim de construir um estudo sistematizado sobre os seguintes assuntos: conceito de carreira e sua evolução; o trabalho do administrador; o administrador no setor privado; o administrador no setor público; o administrador e o empreendedorismo; o administrador e a docência; o administrador e o terceiro setor. A finalidade foi apresentar ao leitor primeiramente um embasamento teórico

sobre esses tópicos para, posteriormente, correlacioná-lo com os resultados obtidos na pesquisa de campo. A pesquisa de campo, por sua vez, é característica desse estudo, pois a investigação empírica será realizada dentro da UFRJ para a coleta de dados, ou seja, no próprio local onde observaremos o fenômeno.

### **3.2. Participantes da pesquisa**

Visto a necessidade de coletarmos informações relevantes para cumprirmos o objetivo do presente estudo, os participantes escolhidos para esta investigação foram estudantes de bacharelado em Administração com matrícula ativa na UFRJ, os quais se encontram inscritos do nos períodos finais de sua graduação, com a pretensão de graduarem no primeiro ou segundo semestre de 2019. Essas características dos participantes são relevantes, pois é importante que os participantes estejam ativos nas atividades acadêmicas atualmente, para podermos analisar o retrato do momento da universidade. Em relação ao período no qual os estudantes estão inscritos, podemos afirmar que nesta realidade escolhida podemos registrar as expectativas de carreira, tanto iniciais quanto as finais, visto que todos os envolvidos já terão cumprido praticamente todo o currículo do curso, assim como poderão já ter tido contato com atividades extracurriculares oferecidas pela instituição. Essas experiências e o tempo cumprido de curso nos ajudaram a coletar informações mais ricas e que estiveram mais próximas possíveis de analisarmos a correlação das variáveis escolha de carreira e fatores intervenientes nela.

Foram entrevistados no total de 12 estudantes, 6 do sexo masculino e 6 do sexo feminino. Os estudantes possuíam a idade entre 22 a 33 anos. Os períodos nos quais estavam inscritos no sistema da universidade eram: um estudante no oitavo período; três estudantes no nono período; quatro estudantes no décimo período; dois estudantes no décimo segundo período; um estudante no décimo quarto e, por fim, um estudante no décimo nono período. Em relação à ocupação atual dos participantes, encontramos: três participantes desempregados; um técnico em telecomunicações; quatro analistas (em diferentes áreas e empresas), um trainee, um gerente administrativo e dois estagiários.

Para chegar a esses 12 participantes, primeiramente foi utilizado o grupo do *Facebook* - aonde muitos alunos do curso de administração da UFRJ têm acesso – a fim de convidar os estudantes que se encontravam nos requisitos definidos para participarem das entrevistas. A



partir dos primeiros entrevistados, conseguiu-se chegar aos outros entrevistados aos quais eram conhecidos dos primeiros e que, da mesma forma, se encontravam dentro da delimitação das características buscadas nos participantes do presente estudo.

### **3.3. Instrumento**

De acordo com Triviños (1987, p.146 apud Manzini), a entrevista semiestruturada se caracteriza como um instrumento de coleta de dados no qual seus questionamentos são baseados em teorias e hipóteses relacionados com o tema. Ao mesmo tempo, faz com que o entrevistador se mantenha consciente e atuante no processo de coleta de informações e também permite novos questionamentos a partir das respostas dos entrevistados. Assim, a entrevista semiestruturada se mostrou o instrumento mais adequado para o estudo, uma vez que foi confeccionado um roteiro previamente com quatorze perguntas, porém, à medida que as entrevistas ocorriam, as questões eram complementadas de acordo com a necessidade da busca de informações. O roteiro foi de autoria da autora do presente estudo com a orientação do professor orientador. Já afirmava Manzini (1990/1991) que o enriquecedor deste tipo de instrumento é a forma mais livre de respostas dos entrevistados, não estando limitados a uma padronização de alternativas, visto também os poucos estudos encontrados no ambiente acadêmico sobre o problema de pesquisa proposto.

### **3.4. Procedimento de coleta e análise de dados**

Quanto ao procedimento de coleta de dados, as entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos participantes e todas de forma individual. Nove entrevistas foram realizadas de forma presencial no campus da universidade na Praia Vermelha, utilizando um dispositivo de gravador de voz durante todo o processo. As três entrevistas restantes foram realizadas através de uma rede social com dispositivo de gravação, possibilitando a entrevista ser gravada de forma online e conseqüentemente, arquivada para a análise.

O roteiro de entrevista utilizado neste estudo se encontra ao final deste trabalho, no Apêndice A.

A análise dos dados obtidos foi realizada pela análise de conteúdo de cada resposta dos entrevistados. Para tal, procedemos em duas etapas:

- Elaboramos uma tabela de dupla entrada. Nas linhas da tabela foram inseridas as perguntas que compuseram o roteiro da entrevista e nas colunas da tabela foram colocados os respondentes identificados como P1, P2, Pn..., respectivamente. Nas células da tabela foram inseridas as palavras e ideias-chaves das falas de cada respondente referente a cada pergunta. Também se elaborou uma coluna com as características de cada respondente, informando período, idade e ocupação atual.

- Após a elaboração da tabela e da leitura de cada linha, teve-se uma visão geral das respostas de cada pergunta. A análise se deu buscando identificar as ideias e temas recorrentes bem como falas singulares que sejam representativas.

#### 4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentaremos os resultados obtidos das entrevistas realizadas e descreveremos os principais pontos e declarações recorrentes feitos pelos estudantes para cada uma das quatorze perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada criada previamente para este presente estudo.

Em relação à primeira pergunta, foi perguntado por que os entrevistados escolheram o curso de administração. A razão mais recorrente para tal escolha foi a dúvida de não saber o que escolher como curso de graduação. Quatro dos entrevistados afirmaram que na época de vestibular não sabiam ainda o que fazerem na Universidade e que aproveitaram o fato de terem conseguido ser aprovados no curso de administração. Dentre esses quatro, metade afirmou que apesar da inicial indecisão, o fato de ter afinidade ou noção com o mundo do administrador (como a relação com o trabalho de um familiar administrador e a afinidade por finanças) ajudou a decidir melhor a opção de administração como curso. Dentre os restantes dos entrevistados, outro motivo que apareceu como segundo mais citado foi o trabalho que já exerciam na época da sua escolha de curso. Três entrevistados afirmaram que por causa da experiência em seus trabalhos, escolheram administração para terem oportunidade de crescimento dentro das respectivas empresas e também por terem se identificado com essa área de atuação. Motivos como a escolha do curso para crescerem financeiramente e terem uma vida financeiramente estável e também porque simplesmente se identificavam com a área (sem ter trabalhado formalmente com ela, apenas por gostos ou experiências de cursos/estudos) também apareceram, porém com menos incidência.

Em relação à segunda pergunta feita, a qual questionava aos entrevistados o que era carreira para eles, o que mais se destacou em seus discursos foi o entendimento de carreira como um caminho profissional a ser seguido, tanto dentro de uma mesma área ou empresa ou não. Palavras e expressões como reconhecimento, oportunidades, objetivo a ser alcançada, a trajetória desde a época acadêmica até o momento de aposentadoria (parar de trabalhar), crescimento profissional em uma atividade que se identifique e goste; e também missão de vida, projeto de vida e fusão de sonhos e planejamento foram relacionados de forma equilibrada ao entendimento de carreira. Houve uma divisão entre respondentes que só relacionaram a carreira como algo apenas profissional, enquanto houve a visão de profissionalismo junto com a vida pessoal ou projeto de vida da pessoa.

Em relação às pretensões de direcionamento de carreira após a formatura que os respondentes possuíam no início do curso de administração e às mesmas pretensões atualmente, destacando que a maioria dos respondentes teve mudanças nas suas pretensões, podemos demonstrar da seguinte forma:

Dos 12 entrevistados no total, no início de seu curso de graduação:

- P1 tinha a pretensão de ser efetivado em um futuro estágio ou se tornar uma trainee. Atualmente, P1 pensa em lecionar, seguindo carreira acadêmica e também cursar outra graduação.
- P2 tinha a pretensão de estar empregado formalmente em uma empresa considerada boa. Atualmente, P2 tem a pretensão de seguir o caminho de empreendedorismo junto com o atual parceiro, na empresa que este possui.
- P3 tinha a pretensão de trabalhar em um escritório. Atualmente, P3 pretende continuar na empresa em que hoje foi promovida a trainee e também fazer mestrado para seguir carreira acadêmica.
- P4 tinha a pretensão de realizar concursos públicos. Atualmente, permanece com a mesma pretensão.
- P5 tinha a pretensão de estar no mercado de trabalho e fazer mestrado. Atualmente, P5 tem a pretensão de fazer pós-graduação na área de gestão de projetos, por ser uma área que na sua opinião é mais ampla e fácil de ser aplicada na sua outra área de interesse, o marketing.
- P6 tinha a pretensão de se desenvolver na empresa em que já trabalhava e também realizar concursos. Atualmente, P6 permanece com a mesma pretensão.
- P7 tinha uma pretensão considerada ainda indefinida. Atualmente, P7 pretende trabalhar na área de Inovação, o qual teve experiência com seu estágio e efetivação.
- P8 tinha a pretensão de atuar em áreas de Vendas e Marketing. Atualmente, P8 mantém essas pretensões, porém com o acréscimo de criar o próprio negócio daqui a 5 anos.
- P9 tinha a pretensão de ser professor, seguindo carreira acadêmica. Atualmente, P10 não pretende mais seguir essa carreira acadêmica e hoje tem poucas projeções para a escolha de carreira. Pensa em fazer pós-graduação.

- P10 tinha a pretensão de trabalhar em uma grande empresa que fosse financeiramente boa para este. Atualmente, P10 pensa em fazer mestrado e seguir para a área de ciência política.
- P11 tinha a pretensão de subir de cargo na empresa em que já trabalhava. Atualmente, P11 tem a pretensão de mudar de área internamente e, futuramente, sair da empresa onde trabalha atualmente.
- P12 tinha uma pretensão marcada por certa indefinição, só desejava finalizar a faculdade, devido ao tempo que considerou perdido em dois anos em uma graduação anterior. Atualmente, P12 tem a pretensão de ser efetivada na empresa onde atualmente realiza estágio ou ser chamada para ser trainee nos processos seletivos que está participando para isso.

Com essas informações, vemos quais eram as expectativas iniciais de cada participante no direcionamento de suas respectivas carreiras após formado e quais são hoje essas pretensões. Em relação às perguntas que se seguem, há o objetivo de identificar nas falas dos participantes qual ou quais fatores podem ter sido influenciadores para a decisão de carreira que possuem atualmente.

Em relação ao questionamento sobre disciplinas obrigatórias ou disciplinas eletivas que possam ter influenciado no direcionamento da carreira após formado, verificamos nas falas que quase todos os entrevistados tiveram pelo menos uma disciplina que os ajudaram ou pelo menos abriram suas visões para novas possibilidades de escolha de carreira. Disciplinas como Processo Decisório, Ética da Administração e Filosofia da Administração, além das disciplinas que envolviam Marketing e Finanças, apareceram com mais constância nas respostas. Houve outras disciplinas citadas, sendo mais comum a citação de disciplinas obrigatórias que foram influentes do que disciplinas eletivas. Tanto em relação à influência de fazer algo em relação a essas áreas ou de confirmar a não vocação para seguir essas mesmas áreas.

Em relação às experiências dentro do curso de Administração que podem ter influenciado nas suas respectivas escolhas atuais, foram citadas experiências como Empresa Júnior, centro acadêmico, relação com outros estudantes e compartilhamento de novas ideias, palestras oferecidas pela Empresa Júnior. Não foram citadas muitas experiências vividas dentro da Universidade, uma vez que a maioria dos alunos não tiveram muito contato com as

atividades oferecidas pela instituição ou por não se interessarem ou por não poderem participar devido à horários e disponibilidade.

Nem todos tiveram a relação com o estágio, pois dois respondentes já trabalhavam e continuaram trabalhando no mesmo emprego antes e durante o curso de graduação. Porém, todos os respondentes que fizeram estágio, afirmaram que esta experiência influenciou de alguma forma a sua decisão de hoje, tanto para alguns que se encontraram e se identificaram com a área ou as atividades que cumpriam no estágio e hoje veem como objetivo continuar na empresa, quanto para outros respondentes que utilizaram o estágio para entender aquilo que não querem ter mais contato no mundo do trabalho. Em ambos os casos, percebe-se que o estágio é um fator muito forte comparados às outras diversas experiências que o graduando pode ter durante o tempo de curso.

Em relação às experiências fora do curso de Administração que podem ter influenciado suas escolhas de carreira, destacamos a presença de dois fatores mais presentes: cursos que os estudantes fizeram em outras instituições de forma online ou presencial e também a influência de familiares ou de contato com o trabalho dos respectivos familiares. E aproveitando sobre o fator família, também foi perguntado se existiam algum familiar administrador nas suas respectivas famílias e se houve influência deles na escolha atual. A maioria dos respondentes não possuem administradores na família. Dentre aqueles que possuem, a maioria também afirma que não tiveram tanta influência desses familiares administradores na sua escolha atual de carreira.

Em relação à professores que podem ter influenciado de alguma forma as pretensões atuais dos participantes, a maioria afirmou ter de alguma forma utilizado da experiência de contato com alguns docentes na sua escolha de carreira atual, seja pelo conteúdo que deram em suas aulas, seja por algum discurso próprio do docente que mostrou uma outra perspectiva do entendimento de ser administrador ou pela didática ou forma de concederem suas aulas. Percebe-se a relação desses professores que foram citados serem, em sua maioria, os mesmos que lecionam as disciplinas que foram anteriormente citadas como as disciplinas que influenciaram também suas escolhas.

Foi também questionado se os participantes já possuíam algum tipo de experiência profissional antes de ingressarem na faculdade. As respostas se equilibraram quase em 50% de participantes que já tinha alguma experiência e outros que nunca haviam trabalhado antes da faculdade. Dentre os que já trabalhavam, a maioria afirma que suas experiências em certos

aspectos influenciou ou pode ter influenciado na escolha de direcionamento de carreira de hoje.

Em relação às duas últimas questões da entrevista, foi perguntado qual o peso do desejo de ser bem sucedido teve na escolha do direcionamento de carreira dos participantes. Percebemos que na maioria ou quase 100% das respostas, o entendimento de ser bem sucedido tinha haver com o equilíbrio em ser bem remunerado e também estar fazendo aquilo que gostam ou se identificam. Esse foi o entendimento predominante que fez com que todos afirmassem que houve um peso grande neste desejo de ser bem sucedido em cima das suas pretensões.

Em relação à última pergunta que dizia a respeito de qual era a influência das características e interesses pessoais do entrevistado na sua escolha de direcionamento de carreira após a formatura, também percebemos a permanência das respostas em determinar sua escolha em cima das características e gostos que possuem e não ao contrário. Vimos que os respondentes não escolhem uma carreira ignorando as características que eles mesmos identificam em si mesmos ou que as pessoas mais próximas lhe dizem.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A discussão e análise dos resultados encontrados serão feitas à luz do referencial teórico exposto sobre conceitos de carreira (e temas relacionados) e o mercado de trabalho do administrador.

O que podemos relacionar dentre todos os resultados encontrados e descritos anteriormente com o que foi pesquisado através do referencial teórico é em relação a alguns pontos no entendimento do conceito de carreira pelos entrevistados relacionando com o conceito de carreira tradicional e carreira proteana e sem fronteiras. A maioria das respostas dos entrevistados confirma que conseguem entender a carreira como mais que uma forma tradicional de vínculo restrito a apenas em uma empresa ou uma organização para o resto da vida, em um desenho vertical ou hierárquico. As respostas indicam a presença marcante do entendimento do conceito mais moderno de carreira em que mescla tanto a parte profissional quanto o sucesso psicológico ou interno que a carreira proteana e sem fronteiras oferece, baseando nos autores estudados.

Em relação ao que vimos na sessão de identidade e carreira percebemos através dos discursos, principalmente nas respostas da última pergunta da entrevista, uma necessidade dos entrevistados se expressarem pessoalmente através do ambiente de trabalho. Em relação à identidade na carreira, podemos dizer que o resultado encontrado coincidiu com o que os autores afirmaram de que mesmo a relação de uma empresa e o indivíduo ser atualmente algo mais efêmero do que no passado, o mundo do trabalho continua sendo um ambiente principal para a expressão de si mesmo e para mostrar as características pessoais que uma pessoa pode ter. Ou seja, os estudantes, em sua maioria, buscam no trabalho aquilo que permita expressar seus gostos, características pessoais, princípios e valores e, conseqüentemente, buscam uma carreira ou uma opção de carreira que coincida com esses fatores.

Outra suposição que podemos fazer é que em relação aos participantes do estudo e suas pretensões de carreira, as áreas estudadas no referencial teórico como o empreendedorismo, o setor público, o setor privado e a docência foram citados e relatados como áreas de escolha para o início de carreira após a graduação. Podemos sugerir assim o interesse dos alunos ou pretensão de direcionamento de carreira nessas grandes áreas após a formatura.



Não verificamos nenhuma referência ao terceiro setor como uma área ou um uma forma de exercer a carreira da profissão de administrador, pode estar relacionado ao fato de tratar-se de uma área relativamente nova. Podemos sugerir também que talvez essa área não seja muito discutida dentro da faculdade ou nas disciplinas ministradas.

Retornamos também com a ideia de Costa (2013) em relação ao sucesso profissional, afirmando que assim como o conceito de carreira tradicional foi evoluindo para um conceito mais moderno, vemos também que a percepção de sucesso profissional também se transformou. Verificamos através dos depoimentos dos respondentes que a percepção de sucesso profissional tem sido analisada, de acordo com um dos conceitos do autor, de uma forma mais subjetiva, na qual um profissional não baseia mais a sua condição de ser bem-sucedido apenas em uma empresa e para a vida toda e sim em relação aos diversos contratos psicológicos que um profissional pode ter, passando em diferentes empresas e diferentes formas de atividades pra exercer sua profissão. E é exatamente isso que nós encontramos com mais constância nos discursos dos alunos quando justificaram a sua escolha de carreira ou quando explicam o que entendem ser uma pessoa bem sucedida hoje em dia.

Em relação ao que os autores afirmam sobre como os brasileiros preferem gerenciar suas próprias carreiras, temos dois pontos para relacionar com os resultados que encontramos na pesquisa empírica. Verificamos que a maioria não busca a área pública pelo motivo de estabilidade, entrando em divergência com a afirmação dos autores. Porém a forma que os brasileiros lidam com o desenvolvimento de sua carreira a partir de aproveitar as oportunidades que uma empresa promove em dado momento converge com o resultado encontrado de muitos participantes quererem ou crescer ou ser efetivados ou promovidos dentro dos atuais espaços de trabalho ou nos atuais estágios, aproveitando assim a oportunidade que é dada no momento, visto a atual situação econômica que se encontra o país, com o nível de desemprego aumentando até entre os mais jovens e graduados em administração.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados mostrou que não há diferenças tão significativas entre as percepções dos diferentes participantes em relação às influências que podem os ter levado a pretensão atual de direcionamento de carreira como administradores formais. Verificamos assim que em todos os casos, houve pelo menos um fator interveniente em suas escolhas e não houve caso em que não houve algum tipo de influência.

Sabemos que o presente estudo pode gerar novas pesquisas e sugerir que se estude esse tema com uma quantidade maior de participantes para que a possibilidade de recolher informações mais ricas e diversas seja maior. Também pode-se sugerir que o presente estudo sirva como base para se investigar de forma mais minuciosa e específica os diferentes tipos de fatores influenciadores dentro de uma universidade e também os que se encontram fora dela, de uma forma mais específica. Por exemplo, realizar um estudo apenas analisando a influência familiar na escolha de carreira de um estudante de administração, e assim por diante para os demais fatores que identificamos ao longo dessa pesquisa (como contato com outros estudantes, experiências com empresas júnior).

Sugere-se também estudos que especifiquem e relacionem o tema âncoras de carreira com os fatores intervenientes na escolha de carreira do mesmo tipo de participantes (estudantes de administração), com o objetivo de se analisar se há uma correlação com o tipo de âncora que o participante se encontra com a pretensão atual para seu direcionamento de carreira após formado.

## REFERÊNCIAS

- MURAD, I. **O mercado de trabalho na área de administração:** analisando a formação profissional e as demandas das organizações. Revista Foco, v. 10, n. 2, p. 82-97, jan./jul.2017
- FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. **Trajetória de carreira:** a pessoa e a carreira em uma visão contextualista. Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 38-49, jan./abr.2013
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FILHO, J. R. F. **Carreiras e Cidades:** Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? Revista de Administração Contemporânea, v. 08, n. 03, jul./set, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991
- PESQUISA NACIONAL CONSELHOS FEDERAL E REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho.** 6 ed. 2015.
- SARAIVA, S. D. R; LIMA, M. G. S B. **Narrativas de administradores-professores:** reflexões sobre a formação continuada. 2006.
- FONTANINI, C. A. C.; TESCAROLO, R. **Percepção dos professores de cursos de Administração em relação a sua formação pedagógica e atuação na docência no ensino superior.** Revista UNIABEU, v. 8, n.20, p. 33-50, set/dez, 2015.
- ALBARELLO, C. B. **O papel do administrador na gestão pública.** Revista de Administração, v. 5, n. 9, p. 49-71, dez, 2006.
- ALVARENGA, M. A.; BIZARRIAS, F. S, FREITAS, A. D. G. **Carreira sem fronteiras e carreira proteana:** o papel das atitudes de maturidade na carreira de estudantes universitários. V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Salvador, nov, 2015.
- RUTHES, R. M; CUNHA, I. C. K. O. **Gerenciamento de enfermagem e administração das organizações do terceiro setor.** Revista brasileira de enfermagem. nov/dez, 2006.
- SANTOS, S. D.; BUDNHAK, G. O. **O profissional administrador na docência do ensino superior:** desafios e perspectivas. 2007.
- LACOMBE, B. M. B. **O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional:** pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil. Relatório de pesquisa FGV, n.8, 2005.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras:** construção de estruturas de carreiras, aspectos e limitações técnicas, p. 81 - 90.

TOMIO, D.; HOELTGEBAUM, M. **A problemática da formação dos administradores: o empreendedorismo como alternativa de adaptação no ensino do curso de Administração.** Anais do OU EGEPE, p. 92-105, Londrina, nov, 2001.

LOPES, P. C. **Formação de administradores: uma abordagem estrutural e técnico-didática.** Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2001.

OLIVEIRA, F. M. **Empreendedorismo: teoria e prática.** Revista Especialize online. Mai, 2012.

VASCONCELOS, K. C. A. et al. **A geração Y e suas âncoras de carreira.** Revista eletrônica de Gestão organizacional, v. 8, n. 2, mai/ago, 2010.

BENDASSOLLI, P. F. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira.** RAE, v. 49, n. 4, São Paulo, out/dez, 2009.

KILIMNIK, Z. M.; VISENTIN, I. C. **Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira.** Revista de Carreiras e pessoas. 2014.

PERES, J. L. P. **Gestão de carreira: uma questão de autoconhecimento.** Convubra administração.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO NA PESQUISA

Dados do participante da entrevista:

- Idade:
- Período:
- Ocupação atual:

Perguntas:

- 1) Por que você escolheu o curso de Administração?
- 2) O que é carreira para você?
- 3) No início da faculdade o que você pretendia fazer depois de formado? O que te motivou a ter esta pretensão?
- 4) E atualmente, o que você pretende fazer depois de formado? O que motivou a fazer esta escolha? (caso tenha havido mudança com relação ao projeto de início do curso, perguntar qual a causa da mudança)
- 5) Alguma disciplina obrigatória cursada até aqui lhe influenciou na sua escolha? Como?
- 6) Alguma disciplina eletiva cursada até aqui lhe influenciou na sua escolha? Como?
- 7) Que outras experiências no curso de administração podem ter influenciado no direcionamento da sua carreira como administrador? Por quê? Como?
- 8) Que experiências fora da faculdade podem ter influenciado no direcionamento da sua carreira como administrador? Por quê? Como?
- 9) Como sua experiência no estágio influenciou no direcionamento da sua carreira como administrador?
- 10) Houve algum professor que lhe influenciou no direcionamento da sua carreira como administrador? Como se deu esta influência?
- 11) Antes de iniciar seu curso de graduação, você trabalhava ou já tinha uma experiência profissional? Se sim, como essa experiência contribuiu para a escolha da sua carreira como administrador?
- 12) Existem administradores no seu ambiente familiar? Qual a influência dessas pessoas na carreira que pretende seguir como administrador?
- 13) Qual o peso que o desejo de ser bem sucedido profissionalmente teve no direcionamento da sua carreira como administrador?

14) Qual a influência das suas características e interesses pessoais no direcionamento da sua carreira como administrador?