**POLÍTICAS DE GESTÃO PESSOAS E O PLANO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UEMA**

Emanuely Ferreira dos Reis Luz[[1]](#footnote-1)

Silvia Romana Costa Albuquerque[[2]](#footnote-2)

Maria do Socorro Félix Freire[[3]](#footnote-3)

Saulo Ribeiro dos Santos[[4]](#footnote-4)

**RESUMO**

As atuais políticas de recursos humanos conseguiram incorporar propostas de flexibilização e inovações de gestão quanto ao processo de trabalho, devido mudanças no perfil do trabalhador em termos de qualificação. E as diretrizes estratégicas do planejamento de carreira passaram a representar um diferencial competitivo aos profissionais que atuam no mercado de trabalho. Assim, o objetivo desta pesquisa é compreender de que forma os alunos do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Maranhão criam meios para elaborar e aplicar o planejamento de carreira, enquanto futuros administradores no atual cenário globalizado. Caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, documental e empírica. Para obtenção dos dados foram aplicados questionários com alunos de todos os períodos e turnos (vespertino e noturno) no mês de junho de 2013. Metodologicamente, este estudo de caso é exploratório e descritivo, com abordagem quantitativo e qualitativo. Ressalta-se que os discentes buscam identificar e desenvolver ferramentas estratégicas quanto à carreira, mediante aprendizados ao longo da formação, e que disciplinas específicas de gestão de pessoas contribuem para esta concepção.

**Palavras-chave:** Bacharelado em administração. Gestão de pessoas. Planejamento de carreiras. UEMA.

**1 INTRODUÇÃO**

A sociedade do conhecimento é caracterizada, principalmente, pela velocidade com que as informações são processadas, e proporciona transformações significativas que podem ser percebidas (NICKERSON; ZENGER, 2004), por exemplo, no mercado de trabalho que passa a ser mais complexo e instável exigindo profissionais dinâmicos e que possuam conhecimentos inovadores, para atuar, nos mais diversos setores (econômico, político, social, entre outro) de maneira positiva e rápida (MARTINS, 2001).

Mediante isto, enfatiza-se que esta sociedade ao ocasionar mudanças no mercado de trabalho, impulsiona os profissionais a utilizar e desenvolver ferramentas estratégicas, como por exemplo, o planejamento de carreira, para torná-los mais competitivos. Desde o ingresso na Universidade é importante que acadêmicos utilizem esta ferramenta para que no futuro se posicionem qualitativamente neste novo cenário mundial (BALL; BUTCHER, 1994).

Destaca-se principalmente, que os estudantes devem superar a ideia de que a preocupação com a profissão deve ficar para os últimos períodos, ou seja, o mesmo precisa avaliar constantemente a responsabilidade e o papel que exerce perante a carreira escolhida, a fim atender as exigências da sociedade (GREENHAUS; CALLANAN; GODSHALK, 2010).

Desta forma, o objetivo é compreender de que forma os alunos do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Maranhão criam meios para elaborar e aplicar o planejamento de carreira, enquanto futuros administradores no atual cenário globalizado. Quanto aos aspectos metodológicos, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e de campo, esta com os alunos do curso de Administração da UEMA (campus São Luís) de todos os períodos, do turno noturno, os quais foram submetidos a um questionário com perguntas abertas e fechadas.

**2 O CONCEITO DE CARREIRA: MODELO TRADICIONAL X MODERNO**

A demanda pelo estudo das carreiras tornou-se mais intensa após a Segunda Guerra Mundial, devido à complexidade organizacional das empresas (BALASSIANO; COSTA, 2010). Porém, as bases para o estudo deste tema nasceram no início do século seguinte, com a Escola da Administração Científica (BALASSIANO; COSTA, 2010), que por meio de suas influências tornou o estudo das carreiras uma atividade exclusiva das empresas, cabendo aos funcionários seguir seus desígnios (VELOSO; DUTRA, 2010).

Como reflexo destas alterações, surgiram preocupações e discussões sobre o assunto na década de 70, resultando, portanto nas teorias evolutivas sobre carreira (BALASSIANO; COSTA, 2010). Os estudos acabaram por dar significados ao termo devido às transformações organizacionais de cada época (Quadro 2) (VELOSO; DUTRA, 2010).

**Quadro 2: Processo evolutivo no estudo das teorias de carreira**

|  |  |
| --- | --- |
| **Décadas** | **Principais Ocorrências** |
| **Anos 70** | Nesta época, ainda não existia um campo estabelecido para a análise das carreiras nos estudos das organizações e da gestão. A principal base teórica era proporcionada pelos psicólogos vocacionais ou sociólogos. Porém, na segunda metade dessa década observações de estudantes sustentaram novas iniciativas, com o surgimento de três livros importantes: Career in organizations, Career dynamics e Organizational careers. |
| **Anos 80** | Eventos e reuniões foram promovidos consolidando grupos de interesse que passaram a gerar produção acadêmica sobre os temas envolvidos no assunto: carreira. Com essas ideias consolidadas, formaram-se teorias e paradigmas. As principais pesquisas envolviam planos, sucessão, avaliação e desenvolvimento do potencial de gerencia, além de treinamento de gerentes em forma de coaching e counselling. Neste período, surgiram também movimentos não tradicionais de carreira que favoreciam o desenvolvimento profissional das mulheres e das minorias.  |
| **Anos 90** | Surgem reflexões sobre carreira proteana e carreira sem fronteira. Dessa forma, as questões que dirigiam os estudos de carreira passaram a ter mais foco em significados que em dinheiro, em propósito que em poder; em identidade que em ego; em aprendizado que em talento. |
| **Anos 2000** | Como resultado do downsizing e outplacement, observou-se o aumento do auto-emprego, contrato independente, organização de consultores privados, empreendedorismo e similares. O estudo sobre carreiras proteanas e sem fronteiras tornaram-se emergentes nesse contexto. |

Fonte: Veloso; Dutra (2010, p.32)

Considerando este aspecto evolutivo, Chanlat (1995) descreve que o estudo sobre carreira, na atual sociedade, desde a virada do século, propõe a ideia de dois grandes modelos: o modelo tradicional e modelo moderno. O primeiro corresponde aquele que tem sido o dominante, hoje em dia. Já o segundo, emerge a partir dos anos 70.

Neste sentido, a carreira tradicional é feita por um homem, pertencente aos grupos socialmente dominantes, marcada por certa estabilidade e progressão linear vertical. Este modelo é compatível com uma sociedade caracterizada pela divisão sexual do trabalho, com pouca participação da mulher, maior homogeneidade populacional, e a instrução, é desigualmente repartida (BALASSIANO; COSTA, 2010). Neste modelo, as grandes organizações oferecem empregos, estabilidade e aberturas, sendo presente largamente em muitos países industrializados, mesmo em sociedades mais avançadas no domínio da igualdade sexual e em indústrias de engenharia e finanças (CHANLAT, 1995).

Veloso e Dutra (2010, p. 19-20) colaboram afirmando que na visão de autores (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996; ARTHUR, INKSON e PRINGLE, 1999), este tipo de carreira é concebido para revelar um único cenário de emprego, e pode ser representado pelas seguintes características,

a) O ambiente é considerado estável e não dinâmico; b) A economia é subordinada a grandes firmas, que geram oportunidades de emprego; c) Mudanças na firma causam mudanças nas carreiras: há interdependência entre empresa e pessoa; d) As grandes empresas podem oferecer carreiras para toda a vida de uma pessoa; e) Empregados usualmente são considerados parte da organização enquanto outros, como fornecedores, clientes e contratantes estão fora das fronteiras; f) As estruturas de carreira são predeterminadas pela companhia, o processo não é dirigido pelos indivíduos (VELOSO; DUTRA, 2010, p. 19-20).

Acredita-se que a carreira tradicional é uma promessa que a organização faz ao indivíduo de que o mérito, a diligência e autodisciplina serão recompensados com progresso contínuo numa trajetória semelhante a uma escada. Essa progressão é de longo prazo e associa-se ao desempenho particular de caráter e comportamento. Além disso, é vista como um projeto moral, pois, promove valores e visa ao direcionamento de conduta – sempre incompleto e dependente da validação organizacional (COSTA; CAMPOS, 2010).

Dessa maneira, considerando uma concepção mais tradicional, tem-se o conceito na perspectiva de Dutra (2007, p.17),

Uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos, e aspirações individuais e expectativas e imposições das organizações e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação das experiências profissionais, enquanto que na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Outro conceito de carreira que colabora com esta visão tradicional é definido por Oliveira (2009, p. 5), como sendo um “conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades em que atuam”.

Percebe-se nestes dois conceitos que, a carreira é tratada como uma série de estágios e transições, variando conforme as pressões que surgem no indivíduo ou no ambiente.

A visão tradicional permite entender que há um movimento na carreira, tanto para o indivíduo quanto para a organização (VELOSO; DUTRA, 2010). Ou seja, a carreira como “fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa englobando perspectiva de ambas. Considerando-a um elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre pessoa e empresa” (DUTRA, 2007, p. 17). Neste sentido, afirma-se que “as teorias tradicionais de carreira reconhecem a conexão entre carreira e realização pessoal, enfatizando a interdependência entre a carreira e a organização.” (VELOSO; DUTRA, 2010, p. 13).

No entanto, atualmente, percebe-se um deslocamento da concepção de carreira voltada para a empresa, numa compreensão mais moderna, individualizada, em que as pessoas são preparadas a assumir suas decisões sobre seu próprio destino (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004). Principalmente porque,

A carreira não está mais necessariamente vinculada à ascensão dentro de uma determinada organização. Na medida em que as organizações vão se achatando, há cada vez menos oportunidades para promoções. Os tradicionais incentivos da hierarquia, do dinheiro, do *status* e do poder tendem a se manter apenas para alguns trabalhadores (LEMOS, 2001, p. 42).

Ou seja, diante de tantas transformações organizacionais, o modelo moderno de carreira, propõe que o trabalhador deverá,

a) Ser um *“intrapreneur”* (empreendedor interno), compreendendo o negócio de seu contratante como um todo e tomando iniciativa de forma incessante para o desenvolvimento de sua área de atuação;

b) Administrar a própria carreira: desenvolver habilidades como a capacidade de criar e manter redes de relacionamentos de trabalho *(networks of contacts)*, estar sempre atualizado em relação às novas informações que surgem em sua profissão (autodesenvolvimento contínuo);

c) Atuar com flexibilidade: diante das diferentes tarefas que se apresentam em sua atividade. Estar sempre atento às necessidades não satisfeitas dos clientes de forma a atender uma nova demanda e criar novas áreas de atuação. Adaptar-se também às mudanças quando estas são desfavoráveis para o profissional (LEMOS, 2001, p. 42).

Na conjuntura moderna, a visão de carreira é representada pelo arbítrio individual, não levando em consideração, determinantes colocadas pelas empresas e pela sociedade (DUTRA, 2007).

No entanto, ainda nesta visão moderna, “o termo, carreira, tolera um excesso de outros significados, tanto popularmente, quanto na ciência comportamental”, tais como:

1. Carreira como avanço: é a visão que povoa o pensamento das pessoas sobre carreira. A mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com sequência de promoções e movimentos para cima.
2. Carreira como profissão: uma maneira também popular, mas menos comum, de enxergar carreira é de que certas ocupações representam carreiras ou não. Nessa visão seriam consideradas carreiras somente as ocupações que periodicamente são submetidas a movimentos progressivos de status, enquanto os trabalhos que normalmente não conduzem a um avanço progressivo não são vistos como construção de uma carreira.
3. Carreira como sequência de trabalhos durante a vida: nesta definição, mais representativa para os escritores da ciência comportamental, não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipo de trabalho. De acordo com essa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras.
4. Carreira como a sequência de experiências relativas à função ao longo da vida: Nesta definição, também representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalho e atividades que constituem sua história de trabalho (VELOSO; DUTRA, 2010, p.5).

Ao analisar essas concepções, destaca-se que a terceira refere-se a uma ideia de carreira objetiva, ou seja, aquela que significa sequência de trabalhos. Já a quarta, refere-se à carreira subjetiva marcada pelas experiências particulares de trabalho e outras atitudes da pessoa voltadas para o trabalho e vida. Considera-se essas duas concepções parte do mesmo processo, não representando nenhum tipo de juízo de valor sobre o tipo de trabalho, realizado pelo indivíduo. Neste sentido, carreira refere-se à história de uma pessoa em um papel particular ou status, independente do trabalho (VELOSO; DUTRA, 2010)

**3 PLANEJAMENTO DE CARREIRA**

É importante que o profissional passe a empresariar a própria carreira, pois, o paternalismo empresarial está acabando e a empresa moderna requer profissionais que tenham iniciativa em tomar partido para gerenciar seu talento (OLIVEIRA, 2009), principalmente, nos tempos atuais, em que uma carreira profissional é responsabilidade de quem a desenvolve, isto é, do seu proprietário, e não do tomador de serviços ou do empregador (GREENHAUS; CALLANAN; GODSHALK, 2010).

Neste sentido, o planejamento de carreira vai além do papel das empresas e foca nas pessoas como sendo essencial para o sucesso do profissional, independente da participação da organização (DUTRA, 2007). No entanto, é importante observar que mesmo com as mudanças no conceito de carreira, há por parte das pessoas uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de acreditarem que é a empresa a responsável por tudo, ou pelo fato de não terem tido qualquer estimulo ao longo de suas vidas (MINARELLI, 2002).

No âmbito histórico, Dutra (2007, p. 22) afirma que “esse quadro só sofreu alterações, nos EUA, por volta dos primeiros anos da década de 80, onde uma série de fatos obrigaram as pessoas a se posicionarem quanto a suas carreiras”, tais como:

a) os *baby-boomer* chegaram a posições intermediárias nas estruturas organizações e começam a verificar que as oportunidades eram escassas e que as empresas não cuidavam das carreiras;

b) os profissionais nascidos na década de 50 viam suas chances de progresso reduzidas em função do achatamento das estruturas organizacionais e da ocupação das posições intermediárias, entre a cúpula e a base pelos *baby-boomers.*

c) a influência dos casais que fizeram suas carreiras juntos, conciliando trabalho e família, sobre seus filhos, que no início dos anos 80 estavam entre 10 e 15 anos (DUTRA, 2007, p. 22).

Já no Brasil, com relação à resistência, percebe-se que ainda existem profissionais resistentes ao planejamento de carreira, e que tendem a guiar as mesmas por aspectos externos, como por exemplo: remuneração, status e prestígio, do que por preferências pessoais. Essa aversão ao planejamento somente diminui quando aparecem os momentos de crise e escassez de emprego, onde as pessoas mais preocupadas buscam conselhos e métodos a fim de permanecerem no mercado de trabalho (DUTRA, 2007).

Neste sentido, Dutra (2007, p. 23) apresenta alguns argumentos que fazem com que as pessoas passem a planejar suas carreiras, tais como:

a) Aumento na diversificação das oportunidades profissionais ocasionada pelos movimentos da maior complexidade organizacional e tecnológica das empresas, de revisão das estruturas organizacionais e diversificação do mercado de produtos e serviços, exigindo das pessoas posicionamento cada vez mais conscientes quanto a sua trajetória profissional;

b) Disseminação cada vez maior da ideia de que as pessoas são capazes de influenciarem suas próprias carreiras tanto no setor privado quanto no público;

c) Valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade. Este tipo de valorização pressiona as pessoas a competirem consigo próprias, a estarem sempre revendo suas expectativas e necessidades (DUTRA, 2007, p. 23).

O planejamento de carreira deve iniciar com uma avaliação daquilo que o profissional deseja para sua vida futura, tanto pessoal quanto profissional. Para isso, principalmente, os mais jovens devem estar atento ao “mercado de trabalho, conhecer exigências e demandas das organizações e seus próprios pontos fortes e fracos, trabalhando a ansiedade inicial de obtenção de emprego” (LIMA-DIAS; SOARES, 2009, p. 211).

Diante destes aspectos, um modelo de planejamento de carreira, que seja capaz de auxiliar as pessoas na reflexão sobre suas carreiras, deverá apresentar as seguintes características: a) desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira; b) estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação; c) oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal; d) disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira, e planos de ação e para monitorar a carreira ao longo da vida (GREENHAUS; CALLANAN; GODSHALK, 2010).

Dessa forma, acredita-se que o planejamento de carreira ideal deverá representar as preferências, características pessoais, metas e desejos do profissional, estimulando-o a torna-se competitivo no mercado de trabalho. Principalmente porque,

[...] a carreira é o resultado das expectativas, interesses, motivações e interpretações que o sujeito faz durante sua vida. Refletir sobre carreira e consultar as diversas áreas e opções de trabalho pode promover a agilidade decisória na escolha profissional, inclusive do jovem, levando à clareza dos objetivos a serem perseguidos [...] (LIMA-DIAS; SOARES, 2009, p. 211).

Percebe-se que a auto-avaliação e o autoconhecimento, podem ser mecanismos imprescindíveis no planejamento de carreira, pois proporcionariam ao profissional realizar um levantamento das suas qualidades e interesses, bem como determinar um plano realista, considerando tanto as suas verdadeiras competências/habilidades, como os aspectos que são importantes para o mercado em que deseja estar trabalhar (DUTRA, 2007).

**4 METODOLOGIA**

**Esta pesquisa se enquadra como um estudo descritivo, pois, os mesmos situam o mercado a partir de dados primários, tanto qualitativamente e quantitativamente. São estruturados e planejados, exigindo conhecimento sobre o problema por parte do pesquisador (MARCONI, LAKATOS, 2010)**

**Sendo assim, este estudo descreve o comportamento dos alunos de Administração da UEMA (campus São Luís) diante das exigências do mercado profissional e a postura que os mesmos possuem quanto à utilização do planejamento de carreira.Caracteriza-se como pesquisa exploratória (VERGARA, 2007), pois, refere-se a um tema pouco explorado no curso Administração da Universidade Estadual do Maranhão.**

**Como fonte de obtenção de dados, utilizou-se se de pesquisa bibliográfica e documental (MARCONI, LAKATOS, 2010). O local da pesquisa compreende o campus de São Luís da UEMA, especificamente, o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), pois, é onde está o curso de Administração e, principalmente, os alunos, que são o foco da pesquisa.**

**O universo da pesquisa é constituído pelos 637 alunos matriculados no primeiro semestre de 2013, no curso de Administração da UEMA. Em virtude deste, delimitou-se atingir um nível de confiança de 95%, para obter as informações de forma satisfatória, com erro amostral de 10%, o que gerou 85 alunos da amostra necessária. Sendo que conseguiu-se entrevistar 88 alunos, através de questionários com perguntas abertas e fechadas (GIL, 2002; VERGARA, 2007).**

O instrumento utilizado na coleta de dados foi do tipo questionário, com 23 perguntas estruturadas de forma sistemática. Estes foram aplicados em dois momentos, primeiramente, no período de 11 a 19 de junho de 2013, sendo disponibilizado, por e-mail e em redes sociais (Facebook), para que os alunos respondessem *online*. Obteve-se neste período 40 respostas. Num segundo momento, no dia 20 de junho, foram aplicados 48 questionários, em campo, nos turnos vespertino e noturno.

**5 PLANEJAMENTO DE CARREIRA APLICADO PELOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UEMA**

Os resultados obtidos através da pesquisa de campo realizada com os alunos são fundamentais, pois, auxiliam na compreensão do contexto, onde 60 % dos alunos entrevistados são do sexo masculino e 40% do sexo feminino. Com relação à idade, a maioria encontra-se na faixa etária de 18 a 22 anos de idade. Outro aspecto que complementa o perfil refere-se ao turno, sendo o vespertino de maior resultado, 71% e 29% noturno. No quesito período, tem-se distintos, como por exemplo, no 2º (22%), no 5º (21%) e no 10º (19%), e os outros somam 26%.

68% dos entrevistados consideram muito relevante a Graduação em Administração, como fator condicionante para a inserção no mercado de trabalho. Entende-se que os alunos reconhecem a importância de possuir uma graduação, e que os conhecimentos adquiridos poderão ajudá-los a pensar de forma diferenciada, com capacidade para solucionar problemas, e assim aumentar a empregabilidade e seu desempenho profissional. Pois,

Ter um diploma pode fazer a diferença no mercado de trabalho. Segundo levantamento do IBGE, feito em 2011, profissionais com curso superior tiveram salário 219% maior que na comparação com quem não tinha essa formação. Quem investiu nos estudos, ganhou mais: o salário médio em 2011 para quem tinha o ensino superior foi de R$ 4.135,06 e para quem não tinha graduação foi de R$ 1.294,70 (MAIS..., 2013, s.p.).

Dessa forma, a graduação além de certificar, para o mercado, que o aluno possuirá um determinado conhecimento, agrega valores e torna-se prerrogativa para o planejamento de carreira, pois possibilita se especializar em uma área. Assim, a graduação deve ser valorizada, pois, além de proporcionar a aquisição e troca de conhecimentos, através de estudos teóricos e práticos, torna-se um fator de posicionamento dos profissionais no mercado. No entanto, o aluno deverá ir além, investindo em outros tipos de estudos, como cursos extracurriculares, especializações e mestrados, para diferenciar-se ainda mais dos concorrentes (CALERSSI, 2008).

Buscou-se identificar a participação dos alunos em eventos promovidos pelo curso. 54% responderam que às vezes participam quando estes são promovidos pelo curso. Aqui é importante observar que os alunos justificaram que não participam, pois no momento, o curso não realiza com tanta frequência.

Coordenador e professores do curso de Administração da UEMA devem incentivar ações que concilie a teoria e prática, focando num aprendizado que busque a transformação da informação em conhecimento (WHITEHILL, 1997; BALL, BUTCHER, 1994), onde o aluno possa interagir e conhecer o meio em que vive, desenvolvendo um pensamento reflexivo, criativo e inovador, com relação ao mercado de trabalho e a prática da Administração em si. Desta forma, é interessante que o curso busque maior interação com os alunos, realizando debates, mesas redondas, palestras e seminários, no espaço onde se encontra (FOLSOM; REARDON, 2003).

Com a realização desses eventos científicos e mercadológicos, acredita-se que esse percentual pode ser modificado, contribuindo para que os alunos ampliem seus contatos, troquem experiências profissionais e, sobretudo tirem dúvidas com relação às oportunidades e ameaças do mercado de trabalho (aspecto essencial para o planejamento de carreira).

A fim de compreender a relação entre conhecimento e planejamento de carreira, procurou-se averiguar dentre as disciplinas ofertadas pelo curso, quais poderiam contribuir para o desenvolvimento do planejamento de carreira dos alunos. As disciplinas são teóricas, pois, considera-se que este tipo de conhecimento auxilia e guia o profissional na busca constante na melhoria do desempenho, bem como na capacidade de desenvolver suas habilidades e competências (DUTRA, 2007).

Mediante os dados, os alunos apontaram as disciplinas de Planejamento (20%), Gestão Estratégica de Pessoas (15%) e, com 14%, Comportamento Organizacional. A disciplina de Planejamento proporciona ao aluno, compreender sobre o processo de planejamento estratégico, seus benefícios, estratégias empresarias e tendências do mercado (HOLMES, 2001). Onde o aluno poderá utilizar das ferramentas do planejamento empresarial e aplicar de maneira semelhante, no planejamneto de carreira.

A disciplina de Gestão Estratégica de Pessoas, possibilita ao alunado adquirir conhecimento sobre a capacidade de adaptação das pessoas, como fator essencial diante das exigências mercadológicas, além disso, ressalta a importância de conciliar as estratégias e desejos profissionais do empregado com a organização, questões essenciais no planejamento de carreira. A disciplina de Comportamento Organizacional, permite ao aluno entender sobre personalidade e emoções, grupos, poder, conflitos, negociações nas organizações, teorias sobre liderança e cultura organizacional. Com esses conhecimentos, o aluno poderá desenvolver um entendimento mais alinhado sobre si, e as relações entre as pessoas e as organizações.

Questionou-se caso o aluno trabalhasse ou fizesse estágio, se os conhecimentos aprendidos no curso estavam sendo aproveitados na prática. A maioria afirmou que são aproveitados na prática (44%) e 40% dos entrevistados disseram que são aproveitados parcialmente.

O aluno reconhece que neste ambiente de alta competitividade, o conhecimento teórico tem sua importância, e é indispensável nas soluções do dia-dia, reforçando a ideia de que para ser um profissional competitivo e almejado, é necessário possuir conhecimento tanto teórico quanto prático, pois, além de ser uma exigência, contribui para a inserção no mercado de trabalho, gerando valor e proporcionando diferencial perante os concorrentes profissionais (CHOO, 2001).

Os alunos, mesmo que de forma parcial, conseguem traduzir aquilo que é visto em sala de aula e aplicar na prática, contribuindo assim, para o crescimento das organizações em que trabalham ou fazem estágio. No entanto, ressalta-se que a teoria somente poderá ser aproveitada na prática, mediante a elaboração de grades curriculares, metodologias e formas de ensino-aprendizagem, que priorizem um ensino de Administração pautado no aprendizado significativo, que seja capaz de oferecer meios e condições para que o aluno participe ativamente dos desafios mercadológicos, tornando-se assim, um Administrador eficiente e com visão global, sobre o ambiente de trabalho (DUTRA, 2007; BALL; BUTCHER, 1994).

Outro aspecto levantando refere-se à necessidade do profissional que desenvolve o planejamento de carreira em conhecer as exigências do mercado de trabalho. Com relação a isto, 58% dos entrevistados afirmam conhecem as exigências. 41% as conhecem de maneira parcial e 1% não conhecem. Este resultado demonstra que os alunos estão informados quanto às necessidades e anseios do mercado. No entanto, é importante mencionar que o conhecimento parcial dessas exigências leva o profissional a se preparar de maneira insuficiente (WHITEHILL, 1999; CHOO, 2001). Por isso, é essencial que os alunos tenham uma visão global sobre o mercado e conheçam as novas exigências, pois, estas tendem a facilitar a inserção e permanência no mercado, assim como tornar-se competitivo (SVEIBY, 1997; MINARELLI, 2002).

Para atuar neste contexto de mudanças, “o ideal é possuir habilidades em relacionamento humano, saber trabalhar em equipe, ter senso crítico apurado, criatividade e inovação, ter facilidade em focar metas e resultados a alcançar, possuir espírito empreendedor e muito conhecimento” (CHIAVENATO, 2006, p. 35). Dessa maneira, uma análise adequada do mercado de trabalho envolve ter equilíbrio entre a realidade que o mercado apresenta e a efetiva vocação profissional, entender o contexto da globalização, saber trabalhar com modernas tecnologias, preservar a individualidade com inteligência, ter foco e saber montar e trabalhar com networking[[5]](#footnote-5) (OLIVEIRA, 2009).

No entanto, somente o conhecimento das exigências do mercado não são suficientes para desenvolver um planejamento de carreira adequado. É necessário que o profissional conheça seus pontos fortes e fracos. No planejamento de carreira, a matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) auxilia o profissional a realizar uma avaliação do seu próprio potencial (FOLSOM; REARDON, 2003). Ela permite identificar seus interesses e vontades, bem com falhas e limitações. Questionados sobre este assunto, 53% dos alunos conhecem de fato seus pontos fortes e fracos, 44% conhecem de forma parcial e 3% não conhecem.

Ressalta-se que o fato da maioria conseguir identificar seus pontos fortes e fracos é vantajoso, no entanto, para aqueles que só conseguem identificar de maneira parcial, ou não conseguem identificar, é importante que esta informação torne-se mais ampla, ou seja, o profissional deve estar disposto a investir em autoconhecimento, em leituras e outras formas de aprendizagem para conseguir identificar e realçar seus pontos fortes e corrigir os fracos. Dessa maneira, destaca-se que,

Aprender significa modificar o comportamento pela incorporação de novos conhecimentos, atitudes, habilidades e competências. O conhecimento vem primeiro, por meio de leitura – muita leitura -, conversas, reuniões com pessoas e amigos, discussão de conceitos, troca de ideias, participação em equipes, entre outros. Aprender significa, sobretudo, estudar. O conhecimento reforça e melhora suas atitudes, ou seja, a sua maneira de comportar perante situações novas e diferentes. O conhecimento lhe permite ampliar suas alternativas de decisão e ação (CHIAVENATO, 2006, p. 98).

Buscar o conhecimento pleno, dos pontos fortes e fracos auxilia o profissional na elaboração do planejamento de carreira, pois, este consegue traçar suas metas, objetivos e estratégias, bem como avaliar suas realizações, sua personalidade, e atividades que deseja desenvolver, de forma precisa, contribuindo para um melhor posicionamento perante o mercado de trabalho. O profissional é responsável em fazer com que o mercado perceba que ele tem habilidade e capacidade pra resolver os problemas (CHIAVENATO, 2006).

Assim como conhecer as fortalezas e fraquezas, é essencial no planejamento de carreira, identificar quais são as oportunidades promissoras e as áreas que deseja atuar, “pois aquele que se antecipa e orienta seus esforços para analisar o mercado, aumenta as probabilidades de sucesso” (CHIAVENATO, 2006, p. 34).

No questionamento seguinte, 41% dos alunos afirmam que sabem de fato quais são as oportunidades mais promissoras na área da Administração. 50% afirmaram que conhecem de maneira parcial e 9% não conhecem. No planejamento de carreira, a identificação e análise das oportunidades poderão ser realizadas em dois momentos - no início, tendo como vantagem, mais opções, e num segundo momento, após escolher o campo e os focos de atuação, uma maior facilidade e rapidez de análise. O mais importante é que o profissional tenha um conjunto de opções, para posteriormente, focar e restringir o campo de análise de acordo com as suas necessidades (OLIVEIRA, 2009).

Entretanto, os alunos que conhecem parcialmente as oportunidades devem buscar informações sobre o que está acontecendo na área que deseja atuar (ASSUDANI, 2005). Principalmente, porque, “informação é poder. Quem sabe das coisas pode tomar decisões mais apropriadas, defendendo-se melhor das ameaças e aproveitando melhor as oportunidades. Para isso é importante selecionar as informações mais relevantes do mercado” (ROSA, 2011, p. 41).

Para isso, o profissional deve acompanhar encontros nas áreas de interesse, frequentar associações de classe, ir a eventos informativos e, principalmente, buscar outras pessoas com os mesmos interesses para a troca de ideias (ROSA, 2011). Ao desenvolver seu planejamento de carreira, o profissional deve estar ciente que há muita informação disponível, que precisa ser previamente selecionada. Para isso, é necessário investir tempo e esforço na pesquisa, pois, traz bons resultados e ajuda a diferenciar-se perante os concorrentes (ROSA, 2011).

Complementando este resultado, a pesquisa procurou saber em quais áreas da Administração, o aluno mais se identificava para trabalhar. 19% apontaram a área de finanças, com 15%, encontram-se marketing e recursos humanos. O empreendedorismo aparece com 14%. Por outro lado, áreas como produção (7%), projetos (5%) e qualidade (3%), foram as menos apontadas.

Percebe-se a capacidade do aluno em saber de fato, qual área da Administração ele mais se identifica. Ressalta-se que o discente, ao fazer tal apontamento já mostra precisão na sua escolha, contribuindo dessa forma para o seu planejamento de carreira, que exige foco em uma área de atuação específica e conhecimento prévio do mercado que deseja se inserir.

Por isso, é importante reforçar que o aluno ao conseguir identificar este quesito, delimite sua rede de contatos, seus objetivos e metas de carreira, traçando estratégias que condizem com a área escolhida (GREENHAUS; CALLANAN; GODSHALK, 2010). Já em relação as menos escolhidas, é interessante que os alunos busquem maiores informações, como por exemplo, o crescimento destas no mercado, quais os requisitos e exigências para trabalhar nesses ramos. Esses questionamentos devem ser feitos, pois, elas podem ser oportunidades de emprego ainda não exploradas, por isso, merecem uma atenção e um estudo detalhado por parte dos alunos (ROSA, 2011; FOLSOM; REARDON, 2003).

Outro aspecto pesquisado foi identificar qual significado os alunos associavam o termo carreira. 60% definiram como equilíbrio profissional e pessoal. Associar o termo a essas palavras remete uma concepção moderna, onde o profissional é aquele que conduz sua própria carreira e, portanto, sabe respeitar seus limites físicos e psicológicos, não abrindo mão dos outros papeis que desempenha na sociedade (ROSA, 2011; VELOSO; DUTRA, 2010).

Ou seja, “sabe buscar continuamente o equilíbrio entre trabalho e lazer, entre a obrigação e a diversão, entre o papel profissional e os demais que desempenha na vida, colocando de maneira sábia, o trabalho no seu devido lugar” (MINARELLI, 2002, p. 62).

Por outro lado, 25descrevem a uma concepção mais tradicional, ligada a ideia de ascensão hierárquica e organizacional. Porém, neste cenário de mudanças, é interessante que se,

Deixe de lado o conceito de ascensão como sinônimo de subir de hierarquia, questionando o próprio sentido da palavra carreira que pressupõe trajetória linear, dando lugar ao conceito de *web* (teia), no qual conhecer um número cada vez maior de pessoas leva à multiplicidade de relações, contatos, experiências e oportunidades de trabalho, e finalmente, propõe substituir o sentido de promoção, baseada na troca linear de postos na hierarquia das empresas, para evoluções multidisciplinares e multidirecionais na própria carreira, aonde as pessoas “navegam” entre projetos e times sem o compromisso de fazer perdurar a estrada, *ad eternum*, num mesmo posto, trabalho ou empresa (FARIAS, 2005, p. 16).

Numa perspectiva mais contemporânea em relação ao conceito de carreira, a pesquisa procurou saber se os alunos tinham conhecimento sobre outros modelos, que se caracterizam pelo profissional, como o principal responsável pelo planejamento e gestão. Neste sentido, perguntou-se aos alunos, se eles já conheciam os termos, carreira proteana e carreira sem fronteira*.* 93% dos alunos afirmaram que não conheciam o termo “carreira proteana”, mais que gostariam de saber o que é.

Da mesma maneira, ocorre com o conceito de “carreira sem fronteira”, onde 63% dos alunos afirmam que também não conhecem, mas gostariam de entender o termo. Destaca-se que 27% conhecem o significado, mas ainda tem dúvidas sobre o que é carreira sem fronteira, e 9% pretendem desenvolver suas carreiras baseadas nesse conceito.

O profissional proteano é aquele que associa a carreira a uma série de experiências ao longo da vida, com qualificações, aprendizados, transições e mudanças, tudo em prol do sucesso psicológico (ROSA, 2011). E o sem-fronteira caracteriza-se por o profissional reconhecer que as mobilidades se dão através das fronteiras organizacionais, independente da vontade do empregador. As pessoas são responsáveis pelas suas carreiras futuras com o cultivo de networking e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos de outras pessoas (VELOSO; DUTRA, 2010; CURADO, BONTIS, 2006).

Reforça-se a ideia de que a palavra carreira ganha um novo significado, deixando de estar diretamente ligada aos níveis hierárquicos de uma organização. Esse vínculo tradicional, em que as organizações traçavam toda a trajetória profissional, ficou para trás, e hoje, mais flexíveis e resilientes, as empresas alteraram suas estratégias e o desenvolvimento de carreiras deixou de ocorrer exclusivamente nas mesmas. É preciso que os alunos busquem um conhecimento mais detalhado sobre esses outros modelos de carreira, se querem conduzir, por conta própria sua vida profissional.

Questionados sobre o que é planejamento de carreira, 29% dos entrevistados já sabiam do que se tratava e o desenvolviam. Mesmo o percentual sendo baixo, reflete que existem alguns alunos interessados e atentos ao que o mercado de trabalho está exigindo e para isso se utilizam do planejamento de carreira como instrumento norteador da profissão.

No entanto, 45% dos alunos mesmo sabendo do que se trata, não o desenvolvem. Ou seja, boa parte dos alunos ainda não dá tanta importância ao desenvolvimento dessa ferramenta na profissão de Administrador. Ainda com relação a este aspecto, destaca-se que 26% dos entrevistados, não sabem do que se trata o planejamento de carreira, porém, detinham o interesse em aprender para assim desenvolvê-lo.

O alunado deve desenvolver seu planejamento de carreira, pois, dará um ganho significativo na sua vida profissional e pessoal. Por meio deste planejamento, ele estabelece e delimita seus objetivos de forma clara, bem como avalia e aproveita as oportunidades que existem no mercado, visando assim tornar-se um exemplo de profissional que sabe gerenciar sua própria carreira, independentemente da organização em que trabalha.

A pesquisa procurou verificar se os alunos possuíam alguma estratégia definida para desenvolver sua carreira profissional, sendo que 55% dos entrevistados possuem, e apesar de muitos alunos não desenvolverem de fato, o planejamento de carreira, isso não impede da grande maioria, possuir uma estratégia. Esse resultado mostra que mais da metade possuem uma estratégia definida para alcançar seus objetivos profissionais. No entanto, ainda existe uma parcela, 45%, que não possui estratégia. É importante lembrar que, estratégia de carreira, significa,

Um conjunto de decisões que são tomadas com a finalidade de garantir a realização dos objetivos em condições de incerteza e risco. Antes de tomar essas decisões, os estrategistas buscam e avaliam as informações que poderão indicar quais são as melhores alternativas de ação (ROSA, 2011, p. 13).

Por isso, os alunos de Administração da UEMA, devem compreender que a estratégia, por si só, não possibilita resultados. Ela é elemento essencial no planejamento de carreira, pois, possibilita que o profissional amplie a probabilidade de atingir sua missão e objetivos, no instante em que o faz pensar sobre a situação e decidir o que fazer.

Com relação às estratégias, alguns alunos preferiram não revelar, pois, consideram uma informação de caráter pessoal. No entanto, outros compartilharam suas estratégias, sendo: a) estudar para concurso, com a intenção de seguir na carreira pública; b) fazer mestrado para dar aulas na Universidade; c) identificar demandas do mercado que estão alinhadas com objetivos profissionais e perfil comportamental; d) realizar atividades extracurriculares, para adquirir mais experiências; e) investir em cursos que possam auxiliar na profissão de administrador; f) realizar serviço voluntariado, no terceiro setor; g) realizar pós-graduação e estágios fora do país; h) estagiar na Empresa Junior de Administração, para adquirir experiências.

Com relação à responsabilidade do planejamento de carreira, tem-se que 82% dos alunos, ou seja, a maioria, afirmaram que o planejamento de carreira é de responsabilidade do profissional. Num contexto de mudanças e transformações do mercado de trabalho, o aluno de Administração acredita que o profissional deve ter a capacidade de conduzir e gerir sua própria carreira (FARIAS, 2005; GREENHAUS; CALLANAN; GODSHALK, 2010). Corroborando com estes dados, Minarelli (2002, p. 22) afirma que:

Você é o dono da sua carreira, e responsável por ela. Trate-a bem. Ninguém é capaz de administrá-la melhor do que você. Antes, a empresa cuidava da sua carreira. Isso podia ser prático, econômico e confortável, mas você não era livre nem era o principal beneficiário do seu esforço e progresso.

Nesta perspectiva, os alunos indicaram o grau de importância do planejamento de carreira para inserção no mercado de trabalho. 61% acreditam que é importante para a inclusão no mercado. Isso ressalta que eles percebem que tal ferramenta se elaborada e desenvolvida, de forma estratégica, gera benefícios, como por exemplo, conhecer melhor as oportunidades que o mercado oferece. Com isso, o profissional poderá se posicionar de acordo com as suas necessidades e desejos, e conseguirá ingressar no mercado de trabalho que selecionou, como um dos mais adequados para o seu perfil.

A pesquisa procurou saber quais eram os diferenciais, perante outros alunos. Os diferenciais mais citados foram trabalho em equipe (19%), flexibilidade (18%), iniciativa (16%) e liderança (13%). É importante mencionar que, antigamente, o mercado se preocupava somente com o lado técnico do profissional. Agora ele está se preocupando também com a personalidade das pessoas, suas características pessoais, atitudes diante dos obstáculos, sua maneira de enfrentar os problemas, bem com buscar soluções. O profissional passa a ser visto de maneira individualizada, dotado de qualidades próprias e singulares (CHIAVENATO, 2006).

Nesse sentido, o resultado reforça a ideia de que os alunos, no planejamento de carreira, devem identificar seus diferenciais, para criarem suas marcas pessoais que poderão contribuir para torná-lo mais requisitado pelo mercado de trabalho (FOLSOM; REARDON, 2003).

Identificou-se quais aspectos foram considerados na elaboração do planejamento de carreira. 40% ponderou a necessidade de estruturar metas, objetivos e planos, como os aspectos mais importantes na realização do planejamento de carreira.

Com 25%, tem-se, a necessidade de autoconhecimento. Para 18%, a necessidade de inserção mais rápida no mercado de trabalho, e por fim, com 17%, alguns alunos consideraram não depender exclusivamente do planejamento de carreira da organização, como o aspecto mais importante na hora de realizar o seu planejamento de carreira.

É importante destacar que todos esses aspectos devem ser considerados no planejamento de carreira (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2006). No entanto, o que pode variar é o caráter de prioridade dado a cada aspecto, ou seja, uns querem primeiramente focar no autoconhecimento e outros sentem necessidade de estruturar metas e objetivos, mas no final todos acabam se complementando. Esses aspectos quando considerados, contribuem para o profissional realizar o planejamento de carreira de maneira mais direcionada, fazendo com que ele passe a ter controle de sua vida profissional e pessoal, evitando perda de tempo, de conhecimento e de energia (OLIVEIRA, 2009).

Questionados sobre os benefícios atingidos após a realização do planejamento de carreira, 35% responderam a melhoria na definição do foco e objetivos profissionais. Aqui, verifica-se a eficiência desta ferramenta em contribuir na capacidade de delimitar, organizar e estruturar objetivos e ideais de carreira. Com 25%, destaca-se o benefício de conseguir aumentar a eficiência na tomada de decisões, uma vez que o planejamento de carreira, ao permitir uma organização o controle das metas e objetivos, tem como tendência que as decisões fiquem mais claras, sendo mais fácil de serem tomadas.

Com 20%, aparece a diminuição da ansiedade com relação às expectativas profissionais. Esse aspecto é interessante, e reflete os objetivos do planejamento de carreira, pois, no momento, em que o profissional que desenvolve esta ferramenta, se antecipa e analisa as necessidades do mercado, busca o autoconhecimento, e assim sabe como agir perante as ameaças (FARIAS, 2005).

Para 12%, tem-se o diferencial competitivo em processos seletivos e com 8%, o aumento significativo do networking*.* De maneira geral, o importante é saber que o planejamento é eficiente e proporciona inúmeros aspectos positivos ao profissional que desenvolve tal ferramenta. Por fim, o último aspecto abordado na pesquisa procurou saber dos alunos como eles percebem um profissional que possui um planejamento de carreira.

42%, os alunos percebem que o profissional que realiza planejamento de carreira é aquele que possui autoconhecimento e sabe avaliar seu potencial. Já 31% consideram que esse profissional, é aquele que é conhecedor dos acontecimentos e tendências do mercado de trabalho. 13% o associam aquele que cuida da imagem e dos contatos profissionais e por fim, empatadas, ambas com 7%, o profissional que realiza o planejamento de carreira é aquele que controla suas emoções e consegue manter-se empregável.

Para possuir essas características, os alunos devem, prioritariamente, se utilizar desta ferramenta buscando autoconhecimento, entendimento do o mercado de trabalho, delimitar sua missão, objetivos, estratégias e planos de ação, para assim tornarem-se competitivos no mercado (DUTRA, 2007; MARTINS, 2001).

**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Identificou-se que a maioria dos alunos valoriza a graduação em Administração, considerando que possuir um diploma, é um diferencial e ajuda na inserção no mercado de trabalho. No entanto, é necessário que o curso de Administração da UEMA, realize mais eventos acadêmicos, pois a troca de conhecimento entre os alunos, professores e empresários, proporciona maior interesse pela graduação, mas, principalmente sana ou minimiza as dúvidas com relação ao mercado de trabalho.

A pesquisa também mostrou que a maioria dos alunos sabe de fato quais são as exigências do mercado de trabalho para o Administrador, porém, uma parcela ainda significativa de alunos, ainda as conhece de maneira parcial. É essencial que os alunos tenham uma visão global do que o mercado está desejando e apresentando de inovador, buscando atendê-lo de maneira satisfatória.

Mais uma vez, afirma-se que no planejamento de carreira é essencial que, o conhecimento se torne mais amplo, e que o profissional invista em autoconhecimento, em leituras e outras formas de aprendizagem para conseguir identificar e realçar seus pontos fortes e corrigir os fracos e assim, agir diante das incertezas e ameaças do mercado.

Acredita-se que o aluno de Administração da UEMA deve passar a desenvolver seu planejamento de carreira, pois, esta ferramenta contribuirá para sua vida profissional e pessoal, no momento em que estabelece as oportunidades e ameaças profissionais de forma clara, além de traçar e delimitar os objetivos, fazendo com que o profissional planeje e gerencie sua carreira, independentemente da organização em que atua.

Conclui-se que uma parcela muito pequena dos alunos de Administração da UEMA realiza o planejamento de carreira. No entanto, já conseguem perceber a importância da utilização desta ferramenta como meio de inserção no mercado de trabalho e, sobretudo como diferencial competitivo. Os entrevistados percebem que a carreira é algo a ser gerenciado e desenvolvido, e que devem estar atentos às mudanças e transformações constantes, determinadas tanto por fatores internos quanto externos, e para isso, primeiramente, necessitam conhecer a si mesmo e também delimitar seu foco profissional.

**REFERÊNCIAS**

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?, **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 99-116, jul. /set. 2004.

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. (Org.). **Gestão de carreiras:** dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

BALL, Ben; BUTCHER, Val. **Developing students’career planning skills:** the

impact of the enterprise in higher education initiative. Sheffield: Employment Department, 1994.

BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo.** Campinas, SP: Papirus, 2003.

CALERSSI. Luiz David. O profissional do século XXI. **Empregos**. [S.l], 2008. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/planejamento/070108-profissional\_seculo.shtm>. Acesso em: 14 mar. 2014.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?(I).**Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

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

CHOO, Chun Wei. The knowing organization as learning organization. **Education and Training**, v. 43, n.4/5, p. 197-205, 2001.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; CAMPOS, A. M. de S. M. Carreira, vivência e construção de Si. In: CRIPE, Edward. J; MANSFIELD, Richard S. (Org.). **Profissionais disputados**: as 31competênias de quem agrega valor nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

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

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

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001. Edição especial.

FOLSOM, Byron; REARDON, Robert. College career courses: design and accountability. **Journal of Career Assessment**, v. 11, p. 421-450, 2003.

GIARDELLI, Gil. Em profissões, o futuro é dos cérebros. **Revista Você S/A,** São Paulo, ed. 158, p. 158, ago. 2011.

### GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GREENHAUS, Jeffrey H.; CALLANAN, Gerard A.; GODSHALK, Veronica M. **Career management**. Orlando: Sage Publications, 2010.

Holmes, Len. Reconsidering graduate employability: the graduate identity approach. **Quality in Higher Education**, v. 7, n. 2, p. 111-119, 2001.

KILIMNIK, Zélia Miranda ; CASTILHO, Isolda Veloso de ; SANT’ANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, p.257-280, 2006.

LEMOS, Caioá Geraiges de. **Adolescência, identidade e escolha da profissão no mundo do trabalho atual.** São Paulo: Vetor, 2001.

# MAIS de 70 instituições de ensino oferecem vestibular de inverno. G1. Globo, [S.l]. Jun. 2013. sem paginação. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/06/mais-de-70-instituicoes-de-ensino-oferecem-vestibular-de-inverno.html>. Acesso em: 22 jun. 2014.

MALVEZZI, Sigmar. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo, v.2, p. 55-72, dez. 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade**: como ter trabalho e remuneração sempre: o caminho das pedras. São Paulo: Gente, 2002.

NICKERSON, Jack A.; ZENGER, Todd R. A knowledge-based theory of the firm: the

problem-solving perspective. **Organization Science**., v. 15, n. 6, p. 617-632, 2004.

OHL, Murilo. Networking de qualidade*.* **Revista Você S/A**. São Paulo, p. 63-65. ed. 141, mar 2010.

OLIVEIRA. Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira:** foco no indivíduo - como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. São Paulo: Atlas, 2009.

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

SHIGUNOV NETO, Alexandre.; TEIXEIRA, Alexandre Andrade. Sociedade do conhecimento e ciência administrativa:reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações organizacionais. **Perspectiva Ciência da Informação**,v.11, n.2, p. 220-232, 2006.

SVEIBY, Karl Erik. **The new organizational wealth:** managing and measuring knowledge based assets, New York: Berrett-Koehler Publishers,1997.

VELOSO, Elsa Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃOEM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais....**,Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VELOSO, Elsa Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, Joel Souza (Org). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** Atlas: São Paulo, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WHITEHILL, Martin. Knowlodge-based strategy to deliver sustained competitive advantage. **Long Range Planning**, England, v. 30, n. 4, p. 621-627, 1997.

1. Bacharel em Turismo (UFMA) e Bacharel em Administração (UEMA). Bolsista EXP-SB do CNPq, pelo Programa Agentes Locais de Inovação-ALI. [↑](#footnote-ref-1)
2. Bacharel em Turismo (UFMA). Supervisora de Aeroportos na empresa VRG- Gol Linhas Aéreas. silvia.romana@hotmail.com [↑](#footnote-ref-2)
3. Acadêmica de Turismo (UFMA). Paginadora do Jornal O Estado do Maranhão. Monitora da disciplina Planejamento Turístico I. helpffreire@hotmail.com [↑](#footnote-ref-3)
4. Doutor em Gestão Urbana (PUCPR). Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria da UFMA. Coordenador do Curso de Turismo da UFMA (campus São Luís). saulosantosma@uol.com.br [↑](#footnote-ref-4)
5. A abordagem comum, que consiste em conhecer muitas pessoas e recorrer a elas quando necessário - como na hora de procurar emprego - acaba criando relacionamentos baseados em interesse, em que um lado enxerga o outro com desconfiança. O método não funciona na prática porque não criam engajamento entre as partes na solução de seus problemas. O que dá certo numa rede de contatos é investir em relacionamentos consistentes, baseados na confiança (OHL, 2010, p. 63). [↑](#footnote-ref-5)