



PLANEJAMENTO DE CARREIRA: O QUE SABEM E QUE IMPORTÂNCIA LHE DÃO ALUNOS INGRESSANTES E CONCLUINTE DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

CAREER PLANNING: WHAT YOU KNOW AND WHAT IMPORTANCE YOU GIVE TO STUDENTS AND COURSE OF ADMINISTRATION COURSES

Diogo Reatto¹

Miriã Siqueira²

Natali Pires Candido Garcia³

Adilson Manoel de Oliveira⁴

RESUMO

O objetivo deste artigo foi identificar se futuros profissionais da Administração conhecem o conceito de planejamento de carreira, se dão importância ao assunto e às diversas variáveis que o envolve, alinhando ou não seu planejamento pessoal ao profissional. Trata-se de um estudo descritivo que usa como proposta teórica o modelo de Jimmy Cygler. Participaram da pesquisa 145 estudantes iniciantes e concluintes de três cursos de Administração de Araçatuba (SP). O resultado obtido mostrou que alunos iniciantes e concluintes ainda estão em fase de autoconhecimento e que há prevalência de fatores intrínsecos ao indivíduo na definição do seu planejamento de carreira.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Superior; Administração; Planejamento de carreira; Planejamento pessoal.

¹ Mestre em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2014.

² Graduação em Administração, Centro Universitário Toledo, 2012.

³ Graduação em Administração, Centro Universitário Toledo, 2012.

⁴ Graduação em Administração, Centro Universitário Toledo, 2012.



ABSTRACT

The objective of this article was to identify if future professionals of the Administration know the concept of career planning, if they give importance to the subject and the several variables that surround it, aligning or not their personal planning to the professional. This is a descriptive study that uses as a theoretical proposal the model of Jimmy Cygler. A total of 145 new and graduating students from three Administration courses from Araçatuba (SP) participated in the study. The obtained result showed that students beginners and graduates are still in the stage of self-knowledge and that there is a prevalence of factors intrinsic to the individual in the definition of their career planning.

KEY-WORDS: *College education; Administration; Career planning; Personal Planning*

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que as relações de trabalho sofrem mudanças à medida que se alteram as configurações da sociedade e de mercados. A forte influência da globalização e da tecnologia tem exigido posturas diferenciadas dos profissionais em todas as áreas, sendo essenciais, hoje, valores como criatividade, mais ética, trabalho em equipe, conhecimento, entre outros. O planejamento de carreira auxilia esses profissionais neste mercado dinâmico, visando à preparação, à capacitação, ao direcionamento e à antecipação de tendências (VELOSO, 2009; FERNANDES, 2007; MALSCHITZKY, 2004).

Há alguns anos, a administração de carreira era vista como responsabilidade das empresas, pois eram elas que planejavam o futuro das pessoas dentro da organização. Hoje o enfoque mudou. O profissional é dono da sua carreira, é ele quem planeja aonde quer chegar, quais os caminhos a percorrer, se baseará sua carreira em uma única experiência profissional ou se optará por várias, em busca da tão idealizada realização profissional (DUTRA, 1996).

Há fatores diretamente envolvidos no planejamento de carreiras. A formação educacional está altamente associada às decisões profissionais e ao planejamento da carreira, sendo necessário um elevado e constante investimento no âmbito do desenvolvimento intelectual dos profissionais, visando à atualização dos conhecimentos e



competências já adquiridos e ao acréscimo de novos, gerando um processo de aprendizagem contínua ao longo da vida deste indivíduo. Este processo potencializa suas oportunidades de crescimento no mercado de trabalho (DIAS; SOARES, 2009).

Já as perspectivas pessoais também estão relacionadas aos caminhos profissionais, influenciando assim no planejamento profissional, fazendo com que o indivíduo tome decisões que vão ao encontro daquilo que o agrada, conciliando sua vida profissional e pessoal (CYGLER, 2005).

Desta forma, o objetivo deste artigo é identificar se futuros profissionais da Administração conhecem o conceito de planejamento de carreira, se dão importância ao assunto e às diversas variáveis que o envolve, se já o fazem e como o fazem, alinhando ou não seu planejamento pessoal ao profissional.

A pesquisa de campo foi realizada com alunos dos cursos de Administração da cidade de Araçatuba (SP), com questionamentos que englobam o conhecimento, a prática e a importância do tema. A pesquisa abrange alunos iniciantes e concluintes do curso, possibilitando, assim, fazer uma comparação dos resultados encontrados levando-se em consideração a influência do próprio curso. Os resultados podem ser utilizados por educadores e instituições de ensino de diversos níveis para implantar programas de orientação educacional e profissional e adequar conteúdos programáticos e perfis de egressos, além de poder ser considerado por profissionais de qualquer área para nortear suas vidas e carreiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de Carreira e Importância da sua Administração

A carreira pode ser definida como o caminho a ser percorrido por alguém, ou a mobilidade ocupacional, ou até mesmo como a estabilidade profissional. Ou seja, é um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser percorrido pelo indivíduo (DUTRA, 1996). A carreira é um conjunto de atitudes e procedimentos



associado a experiências e atividades atreladas ao trabalho durante o período da vida de um indivíduo (FLEURY, 2002). London e Stumph (1982 *apud* DUTRA, 1996) definem a carreira como sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa por reflexo de necessidades, aspirações e motivos pessoais, imposição da organização e da sociedade.

Duas metáforas são usadas para a carreira do ser humano. A do desenvolvimento do ser humano, com as constantes mudanças de suas fases de nascimento, crescimento, amadurecimento e morte (SAVIOLI, 1991). A projeção de uma carreira no início é caracterizada por fortes investimentos em tempo e conhecimento, logo após, deve-se cuidar para que ela se desenvolva com sintonia e coerência, equilibrando o desenvolvimento intelectual com sua aplicação no trabalho, estudos, vida familiar, pessoal e em todas as áreas das quais a carreira tem influência, direta e indiretamente. A maturidade traz estabilidade, e o fim da carreira não significa necessariamente uma interrupção na atuação profissional, senão a busca de outra oportunidade de atuação. E a metáfora da construção de um muro (CASE; BOTELHO, 2001), na qual o alicerce deve ser sólido e os tijolos fracos aludem a pontos que devem ser desenvolvidos por cada um. Essa construção refere-se ao conhecimento que o profissional deve adquirir para o seu desenvolvimento e aplicação no planejamento de carreira. O conhecimento é fundamental quando se fala sobre o alvo que se quer atingir. Características relacionadas à experiência, à cultura, às habilidades técnicas pessoais, às competências e aos conhecimentos gerais são aspectos que definem o perfil profissional.

Como tendência teórica, o conceito de *boundaryless careers* (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) ou carreiras sem fronteiras remete-nos a caracterizar trajetórias laborais baseadas no desenvolvimento pessoal e na autorrealização, em que não há limites que separam as áreas de atuação do profissional. Seu autoconhecimento será construído por meio da interferência de suas características pessoais na prática profissional. O profissional poderá permanecer em postos de trabalhos estáveis, no entanto, terá mente flexível. Sua carreira será baseada no tripé: por que ou *know-why*, autoconhecimento; como ou *know-how*, na atualização constante e nas motivações para o exercício do



trabalho; com quem ou *know-whom*, intercâmbio de relacionamento com sua rede de contatos (LACOMBE, 2005; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Para Greenhaus (1999 *apud* MALSCHITZKY, 2004), a gestão de carreira é um processo pelo qual as pessoas se desenvolvem, aplicam e acompanham estratégias e metas profissionais ao longo do tempo. Para tal, o indivíduo deve seguir algumas premissas básicas como coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas (MALSCHITZKY, 2004). No entanto, os universitários e os recém-formados deparam-se com conflitos a respeito do caminho a seguir. Para elaborar um planejamento é necessário superar a insegurança de não saber o que fazer ao concluir o curso. Apenas o diploma basta? E a experiência profissional? Esses e outros questionamentos vêm à tona no início, durante e na conclusão do nível superior (DIAS; SOARES, 2009).

Recomenda-se que o planejamento seja elaborado ainda na fase acadêmica para que o estudante se prepare para as oportunidades: “quanto mais ações de desenvolvimento pessoal e profissional se absorve, maior é a chance de se encontrar uma posição vantajosa quando se trata de ingressar ou manter-se num emprego” (MALSCHITZKY, 2004, p.4).

2.2 Planejamento Profissional

O planejamento visto de forma estratégica é a ciência e a arte de estabelecer maior governabilidade aos próprios destinos (TONI, 2004). No Brasil, as pessoas tendem a guiar suas vidas profissionais baseando-se em aspectos extrínsecos, como remuneração, prestígio, *status*, entre outros, e não nas suas preferências e inclinações pessoais (DUTRA, 1996). Talvez isto aconteça por acreditarem que trajetória profissional é algo imposto e por não receberem orientações.

Apesar da necessidade de implantação de políticas efetivas de Gestão de Pessoas para proporcionar aos funcionários ascensão na carreira, conciliando a demanda



organizacional com a produtividade e as expectativas pessoais, há um crescente apelo social para que o caminho profissional seja responsabilidade do próprio trabalhador, o que influencia as teorias sobre carreira e, paulatinamente, transforma a visão social de que a evolução da vida profissional depende somente de encontrar um emprego e estabilidade (VELOSO, 2009).

Baiocchi e Magalhães (2004) e Dutra (2002) embasam-se em um conceito de London e Stumph (1987) para construir um plano de carreira, o qual está edificado em três tarefas de responsabilidade do indivíduo que são: autoavaliação, estabelecimento de objetivos de carreira e implementação do plano de carreira. A primeira refere-se a conhecer-se a si mesmo, identificar suas qualidades e fraquezas, avaliar seus interesses e objetivos e o seu potencial para vários ambientes organizacionais. A segunda constitui-se em, a partir da autoavaliação, definir os objetivos e metas realistas na carreira, alinhando com as oportunidades ofertadas pela empresa. A terceira consiste em adquirir o conhecimento e as experiências necessárias para ter condições de competir pelas oportunidades e atingir as metas e objetivos traçados no plano de carreira.

Além disso, existem duas preocupações fundamentais para administrar um planejamento de carreira tais como: obter uma visão realista e clara das qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer os alvos de carreira e quais são as prioridades profissionais (DUTRA, 2002). Daí a importância do alinhamento do planejamento profissional ao pessoal, que será discutido na próxima subseção.

2.3 Alinhamento do Planejamento Profissional ao Pessoal à luz do Modelo de Cygler

Embora a família, a sociedade e a cultura influenciem o desenvolvimento da carreira (MALSCHITZKY, 2004; TOLFO, 2002; VELOSO, 2009), o próprio indivíduo é o responsável pelo seu autodesenvolvimento e o agente principal na preocupação em desenvolver uma nova estratégia de modificação de postura pessoal e profissional.

O planejamento pessoal deve considerar as preferências e os pontos fortes do indivíduo e evitar as armadilhas profissionais como o excesso de pontos a serem



desenvolvidos, a falta de foco e alternativas restritas de crescimento pessoal (DUTRA, 2002). O período entre a percepção e a mudança leva em torno de cinco anos, impedindo, nesse período, o autodesenvolvimento (DUTRA, 2002).

Dinsmore, Rocha e Gomes (2002) recomendam que o indivíduo reflita na vida como um projeto interligado, que envolve trabalho e família, suas atividades e anseios, o que já fez e o que ainda almeja realizar. Existe uma necessidade em se planejar a vida como um todo, tendo metas claramente estabelecidas para todos os seus aspectos (BELLINO; SEMENZATO; PRIESTLEY, 2008).

O objetivo do planejamento estratégico pessoal é que a pessoa possa aprender a planejar o seu crescimento pessoal e profissional conciliando os recursos que possui com as possibilidades que o mundo oferece, assim, com o planejamento adequado é possível alcançar seus objetivos e o sucesso (FERNANDES, 2007). É importante aplicar conhecimentos e estratégias utilizadas para se planejar o futuro de uma empresa na própria vida, utilizando-se deles para melhor planejar o futuro pessoal e individual das pessoas (AUGUSTIN, 2008). Essa prática denomina-se Planejamento Estratégico Pessoal (PEP).

O PEP é um método de gerenciamento de vida que envolve mudança de hábitos e atitudes e possibilita maior organização pessoal, potencialização do tempo e dos recursos pessoais, assim como o desenvolvimento de habilidades pessoais e eliminação de hábitos negativos (AUGUSTIN, 2008).

Neste sentido, ao considerar-se a diversidade de propostas teóricas na literatura sobre o assunto, Cygler (2005 *apud* AUGUSTIN, 2008) propõe em seu modelo, intitulado “A Fórmula do Sucesso e Felicidade sem Estresse”, apresentado no livro “Quem mexeu na minha vida? A fórmula do sucesso e da felicidade sem estresse”, da Editora Elsevier, que o planejamento seja gerido em cinco áreas, que tornarão a pessoa mais produtiva, eficiente e equilibrada. Esse modelo permite que cada área seja trabalhada independentemente da outra, possibilitando o foco nas áreas que mais interessa ao indivíduo (Figura 1). Tal ferramenta poderá auxiliá-lo a planejar sua vida profissional sem deixar de lado as principais áreas pessoais, as quais influenciam diretamente no sucesso ou fracasso profissional.



Para Cygler (2005 *apud* AUGUSTIN, 2008) viver com sucesso e felicidade sem estresse significa compreender a relação entre ser, ter, fazer e viver. Nesse sentido, apresentam-se a seguir as cinco áreas descritas e citadas unicamente por seu autor (2005) e por Augustin (2008), dada a dificuldade de se encontrar trabalhos sobre o modelo estudado.



Figura 1: A Fórmula do Sucesso e da Felicidade sem Estresse.
Fonte: Cygler (2005).

A primeira área refere-se ao tempo, sendo esse o único recurso comum a todas as pessoas. Geri-lo é o diferencial para que se possa administrar a vida de acordo com o tempo que lhe está disponível, aumentando suas chances de sucesso nos negócios e nas demais áreas. A segunda área aborda a energia, que é a ferramenta essencial para que se alcance maior produtividade e eficácia, sendo três os níveis de energia proposto pelo autor. O nível de Energia Física diz respeito ao condicionamento físico satisfatório, à alimentação saudável e aos descansos, requisitos essenciais para que o organismo tenha um bom desempenho. A Energia Emocional diz que pessoas são movidas pela emoção, portanto, quem procura cultivar boas emoções tem maior facilidade de superar e eleva as realizações aos pensamentos positivos. A Energia Mental está relacionada à educação e à cultura, que são ponto-chave para levar as pessoas à dimensão do raciocínio e da criatividade. A Energia Espiritual consiste em um conjunto de valores, interesses pessoais e objetivos que



dão direcionamento e motivação à pessoa. A terceira área diz respeito às tarefas. É a necessidade de se pesar os prós e os contras e decidir o que deve e o que não deve ser feito e de que maneira, para que haja rapidez e economia. Necessário é, também, escolher o que é prioridade, pois decisões mal pensadas são as maiores causas da ineficácia das pessoas e as impedem de chegar ao sucesso e à felicidade. A quarta área constitui-se pelo indivíduo e seus relacionamentos. Tratando-se do indivíduo, leva-se em consideração o que há no seu interior: disciplina, resistência a mudanças, pré-ocupações e aptidões emocionais. Em se tratando de seus relacionamentos, observa-se que de acordo com o aumento do autoconhecimento, mais se percebe a existência da interdependência, ou seja, para sobreviver, é preciso da ajuda do outro. Sendo assim, compreende-se, então, a importância dos relacionamentos na vida, destacando-se o uso das redes de relacionamento. A quinta área trata das conquistas em vários aspectos. O Aspecto Físico refere-se a manter saudável o corpo, buscando o bem-estar, a energia, a saúde e a beleza. O Aspecto Material está relacionado a aquisição de bens como dinheiro, carros, imóveis entre outros. Neste sentido é preciso equilibrar o saborear, possuir e usufruir esses bens, de forma a administrá-los para que possam trabalhar em favor da pessoa e não o inverso. O Aspecto Emocional é um conjunto de características, condutas e sentimentos desenvolvidos pelo indivíduo no decorrer de sua vida que aparece conforme a prática de atitudes e comportamentos habituais. O Aspecto Social é o resultado da relação de interdependência existente entre as pessoas, que associa pontos como reputação, relacionamento, ser querido e cooperar, complementar, construir e confraternizar. O Aspecto Intelectual exige muito trabalho e disciplina para ser adquirido e, portanto, é o mais difícil de se perder, porém, para mantê-lo, é preciso tudo o que foi necessário para construí-lo. O Aspecto Espiritual é a busca pelo autoconhecimento do verdadeiro ser e da consciência. Para conectar-se à espiritualidade, algumas atitudes simples e rotineiras são necessárias, como meditação, oração, prática de trabalhos voluntários entre outros.

O modelo de Cygler contextualiza o indivíduo em suas várias áreas da vida, levando-o a compreender que faz parte de um todo e que precisa de um significado não podendo passar despercebido por este mundo, mas precisando refletir sobre o que tem feito



hoje, o quanto tem contribuído na sociedade e para com as pessoas que estão ao seu redor e qual o legado que deixará aos que virão (AUGUSTIN, 2008). Apesar de fornecer a base do planejamento, Cygler deixa-o aberto para reflexão, consentindo que cada pessoa esteja livre para perceber o que é mais importante na vida e, então, dedicar-se mais àquela determinada área, considerando que sucesso e felicidade são conceitos distintos a cada pessoa. Cygler esclarece por meio de e-mail para Augustin (2008) que seu modelo é apenas uma estrutura para que cada pessoa possa meditar sobre as áreas apresentadas e chegar às suas próprias conclusões.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem caráter quantitativo e descritivo, pois consiste na análise e descrição de características ou propriedades, ou ainda das relações entre estas propriedades em determinado fenômeno de uma população (CERVO; BERVIAN, 2002).

Como instrumento para coleta de dados utilizou-se um questionário autoaplicado de dez questões, sendo oito fechadas e duas semiabertas, as quais versavam sobre como e por que escolheram o curso de Administração, o conhecimento deles sobre o tema planejamento de carreira, perfil adequado do profissional e aplicação do planejamento na vida profissional e pessoal dos estudantes respondentes. Para sua aplicação, contataram-se os coordenadores de cursos das universidades envolvidas e, com seu consentimento prévio, aplicou-se o questionário aos alunos durante o horário de aula, havendo a presença dos autores deste trabalho para a explicação do preenchimento do questionário.

O pré-teste foi realizado com um professor da área de ensino de Administração e com um aluno do 8º semestre do curso de Administração de uma instituição de ensino superior, ambos previamente esclarecidos sobre o tema do estudo (CRESWELL, 2002). A pesquisa aconteceu em novembro de 2012 e todos os resultados foram registrados em banco de dados de base computacional e verificados por análise estatística univariada.

A amostra foi caracterizada por estudantes de três instituições de ensino superior do curso de Administração da cidade de Araçatuba, região noroeste do estado de São Paulo,



nas quais foram pesquisados alunos dos primeiros e quartos anos dessas instituições, cujas características estão dispostas na Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização da amostra.

	Iniciantes	Concluintes
População	155	175
Amostra	73 (47%)	72 (41%)
Sexo	53% feminino	51% feminino
Média etária	22 anos	25 anos
Estado civil	86% solteiro	85% solteiro

Fonte: dados primários (2012).

Quanto à ocupação, 55% dos alunos iniciantes e 75% dos concluintes conciliam trabalho e estudo; 21% dos iniciantes são estagiários e apenas 10% dos concluintes o são; dos respondentes que só estudam, 19% estão no primeiro ano e 7% estão no quarto ano; por fim, 8% dos concluintes são empresários, contra 5% dos iniciantes.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Asevedo (2005) relata que dos 21 aos 28 anos é uma fase caracterizada pela emoção: o indivíduo está dotado de conhecimento teórico, porém, de pouca prática. Trata-se de uma etapa de experimentação, o que explica os conflitos encontrados na escolha inicial da carreira, a começar pelo curso.

Quando questionados de como escolheram o curso de Administração, tanto os alunos iniciantes (I) quanto os concluintes (C) responderam que buscaram informações sobre o mercado de trabalho (I=56%; C=54%) ou sua escolha baseou-se na influência de pais e amigos (I=23,3%; C=22%). Já o porquê do curso de Administração, 34,3% dos iniciantes e 37,5% dos concluintes julgaram ter as características necessárias ao perfil do profissional da área ou pelo fato de querer seguir carreira na área (I=36%; C=29,1%). Também é interessante ressaltar que 23% dos alunos iniciantes e 22% dos alunos concluintes assinalaram “outro”, sendo a resposta mais expressiva o fato de já trabalharem na área. Lent *et al.* (2002, *apud* ASEVEDO, 2005) obteve em uma pesquisa com um grupo de estudantes, os fatores influenciadores na escolha da carreira, que estão relacionados aos



interesses pessoais, atividade que obtiveram certo contato, condições de emprego e as habilidades, ou seja, aquilo em que se considera apto e as experiências adquiridas durante a vida. De acordo com Dutra (2002), essas escolhas podem ainda estar aliadas em duas classes: por compatibilidade, no qual o indivíduo escolhe o caminho a seguir pela compatibilidade entre seus interesses, personalidade, valores, experiências, e a ocupação; ou por processo, no qual o indivíduo vai pouco a pouco chegando à escolha da profissão de acordo com a sua própria trajetória de vida, levando em consideração as experiências vividas. Confirmando assim a maior parte do resultado obtido nessas questões.

Conforme Case e Botelho (2001), o conhecimento é fundamental quando se fala sobre aonde se quer chegar. Características relacionadas à experiência, cultura, habilidades técnicas pessoais, competências e conhecimentos gerais são aspectos que definem o perfil profissional. Deste modo, ao classificarem as características mais importantes que um profissional deve ter, os alunos iniciantes e concluintes colocaram o conhecimento sobre o assunto e as habilidades técnicas respectivamente em primeiro e segundo lugares. A experiência profissional e o comportamento ficaram em terceiro e quarto lugares respectivamente para os iniciantes, tendo sua ordem invertida para os concluintes. Ambos classificaram a cultura geral do profissional em último lugar.

Na discussão conceitual sobre competência baseada nas correntes americana e francesa, atualmente, uma nova abordagem tem sido feita, na qual a competência é entendida não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). As três dimensões são interdependentes, no entanto, o comportamento influencia diretamente as outras duas. As atitudes são aspectos sociais e afetivos complexos relacionados ao trabalho que influenciam o comportamento da pessoa na organização. As consequências do comportamento de uma pessoa podem influenciar o julgamento dos outros a respeito dela e tais resultados trazem implicações importantes para os modelos de avaliação do desempenho humano no trabalho, nos quais a avaliação é baseada na percepção das



peças sobre as competências expressas pelo indivíduo avaliado, daí a importância da dimensão atitude para os autores (2007). Mesmo a cultura geral, classificada em último lugar por ambos, é importante no processo de aprendizagem de acordo com o modelo cognitivo, o qual considera as crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade (FLEURY, 2001), formando seu conhecimento geral, pois, como corroboram Brandão e Borges-Andrade (2007), a dimensão conhecimento do conceito de competência corresponde a uma série de informações assimiladas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo.

Quando questionados sobre o conhecimento do termo gestão ou planejamento de carreira, 11% dos iniciantes e 7% dos concluintes afirmaram não os conhecerem. Dos que os conhecem, 53,8% dos iniciantes e 67,2% dos concluintes afirmaram ter tomado ciência do termo no âmbito familiar e somente 3%, tanto dos alunos dos primeiros quanto os dos quartos anos, afirmaram ter se inteirados deles em suas instituições de ensino superior.

Quanto à importância de os graduandos de Administração planejarem sua carreira, 99% dos iniciantes e 97% dos concluintes consideraram-na importante nas seguintes fases de suas vidas: antes de escolher o curso (I=32%; C=17%); durante o curso (I=64%; C= 77%); após a conclusão do curso (I=4%; C=6%).

Para Malschitzky (2004), o interessante é que o planejamento profissional seja elaborado ainda na fase acadêmica a fim de que esteja preparado assim que surgir uma oportunidade de ingressar no mercado de trabalho, pois aquele período é composto por algumas fases e há nelas um engajamento e comprometimento com as atividades do curso e com o futuro profissional (BARDAGI et al., 2006).

Assim, os alunos foram interrogados quanto à responsabilidade de orientação a respeito do futuro profissional. Nos primeiros anos, 56% acreditam que essa responsabilidade é individual, ou seja, deles mesmos e, 32% acreditam ser da instituição de ensino. Já nos quartos anos, 75% dos alunos acreditam que a responsabilidade é individual, enquanto 19% acreditam ser da instituição de ensino. Neste sentido, Macedo (2004, *apud* FERNANDES, 2007, p.42) diz que: “Cada profissional é agente único e responsável pelo planejamento e gestão do próprio destino e, conseqüentemente, da própria carreira”.



É evidente que cada indivíduo é responsável por sua carreira, porém, Malschitzky (2004) defende que as universidades devem ter como responsabilidade social o dever de proporcionar aos alunos um direcionamento profissional, enfatizando que essas medidas sejam formais, sugerindo até mesmo que o órgão federal responsável pela educação no país regulamente um programa nas universidades que proporcione aos estudantes essa orientação e desenvolvimento profissional.

A grande maioria dos alunos de ambos os anos afirmou que tem um planejamento de sua vida e de sua atuação profissional, sendo I=81% e C=88%. E, ao questioná-los em qual etapa do planejamento que se encontram, os respondentes deram a seguinte distribuição: autoconhecimento (I=52%; C=36%); conhecimento de mercado (I=28%; C=26%); objetivo de carreira (I=11%; C=21%); estratégias de carreira (I=8%; C=11%) e plano de ação (I=1%; C=6%).

As etapas mencionadas são referentes à gestão pessoal da carreira e devem ser desempenhadas de forma contínua com possibilidade de recíproca e constante influência entre elas (VELOSO, 2009). Portanto, observa-se nesta pesquisa que a maioria das pessoas que possuem um planejamento ainda está se conhecendo, analisando sua personalidade, realizações, valores pessoais e potencial para ambientes de trabalho. Contudo, há de se atentar para o alto percentual de respondentes concluintes na fase de autoconhecimento, quando o ideal seria estar nas fases posteriores.

Quando questionados se definem seus objetivos pessoais ou profissionais somente de acordo com a proposta de um emprego com maior remuneração ou status, 68% dos respondentes do primeiro ano afirmaram que não, contra 74% dos concluintes. Dutra (1996) relata que no Brasil as pessoas tendem a guiar suas vidas profissionais baseando-se em aspectos extrínsecos, como remuneração, prestígio, *status* entre outros e não por suas preferências e inclinações pessoais. Porém, o mesmo autor afirma acreditar que este quadro mudaria no decorrer dos anos dado as mudanças nas atitudes e comportamento dos indivíduos por causa das exigências das empresas e da sociedade. Previsão essa confirmada através da referida pesquisa.

De acordo com o modelo proposto por Cygler (2005), as pessoas devem planejar



sua vida profissional considerando cinco áreas, as quais influenciam diretamente no sucesso ou fracasso profissionais. De acordo com a descrição de Cygler (2005), solicitou-se aos respondentes que classificassem treze fatores distribuídos nessas cinco áreas de acordo com o grau de importância (muito importante, importante, pouco importante, nada importante) percebido no planejamento de suas carreiras. Os treze fatores foram: tempo (organização do tempo); energia (boa saúde, equilíbrio emocional, raciocínio e criatividade, interesses e valores pessoais); tarefas (prioridade nas decisões); indivíduo e seus relacionamentos (disciplina; disposição para mudanças; rede de contatos); conquistas (oportunidade de ganhos materiais como dinheiro e bens; oportunidade de reconhecimento social, de status e poder; oportunidade de poder mudar o mundo em que vive; autoconhecimento). Seguem os resultados na Figura 2.

Tendo em vista que o modelo de Cygler (2005) direciona o indivíduo a elaborar um planejamento considerando os valores mais importantes para cada um, nessa classificação, de um modo geral, assemelharam-se bastante os resultados apurados entre os alunos iniciantes e concluintes. É importante ressaltar que o elemento Organização do Tempo apresentou resultados altamente positivos sendo de grande importância para os alunos. Cygler (2005) considera a gestão do tempo um diferencial fundamental para alcançar o sucesso. Quanto ao fator Energia, embora grande parte dos respondentes considere importante, alguns ponderaram como pouco importante. No entanto, no modelo proposto no artigo, o autor afirma que o mesmo é essencial para que o indivíduo se torne produtivo e eficaz (CYGLER, 2005). Na área das tarefas observa-se que uma pequena parte dos respondentes acredita ser pouco importante a questão referente à prioridade nas decisões. Contudo, Cygler (2005) afirma que a prioridade nas tarefas influencia diretamente no sucesso ou insucesso das pessoas, sendo necessário pesar os prós e os contras nas demandas de decisões. Na área Relacionamentos alguns dos respondentes consideraram nada importante o fator rede de contatos. Todavia, Cygler (2005) ressalta que com o passar do tempo e o aumento do autoconhecimento, maior se torna a interdependência do indivíduo com seus pares, destacando, para isso, a importância das redes de contatos.

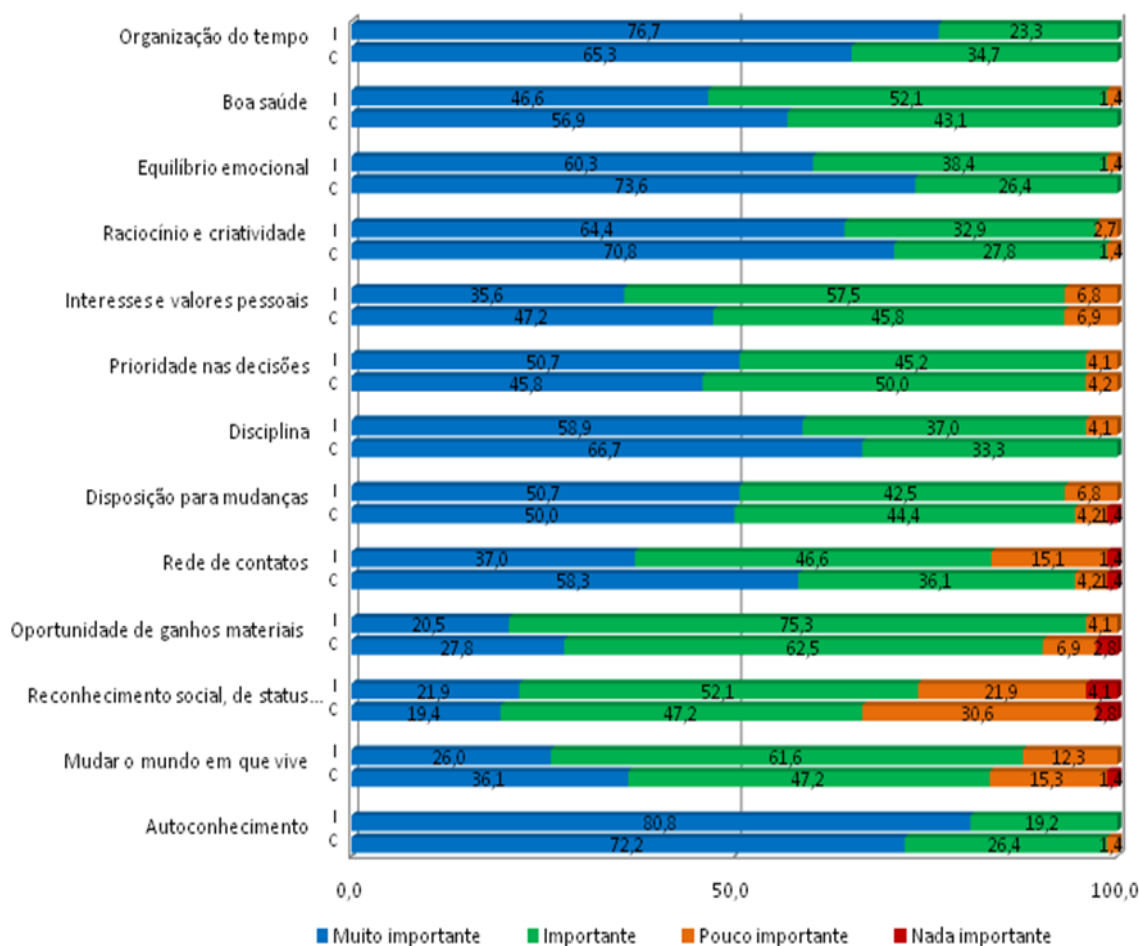


Figura 2: Nível de importância atribuída aos fatores do Planejamento de Carreira no modelo de Cygler.
Fonte: dados primários (2012).

Finalmente, no último aspecto, a Conquista, observa-se que: a oportunidade de ganhos materiais; o reconhecimento de status e poder; e mudar o mundo em que vive tiveram o maior percentual de pouca importância, confirmando, mais uma vez de acordo com o já discutido e com o que diz Dutra (1996) devido a mudanças nas atitudes e comportamento dos indivíduos por causa das exigências das empresas e da sociedade. Quanto ao Conhecimento, para Cygler (2005) significa compreender o verdadeiro ser, enquanto para Dutra (2002), engloba conhecer a si mesmo, valores pessoais e personalidade, que é a base para todo e qualquer planejamento pessoal e profissional.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi caracterizar a importância e aplicabilidade do planejamento pessoal e profissional para alunos iniciantes e concluintes do curso de Administração da cidade de Araçatuba. Para obter o resultado desse estudo aplicou-se um questionário com questões semiabertas e fechadas apurando assim a percepção dos alunos quanto ao conceito de gestão de carreira.

A pesquisa apoiou-se no modelo de Jimmy Cygler, intitulada: “A Fórmula do Sucesso e Felicidade sem Estresse”. Dentre os tantos modelos encontrados, este foi a que melhor se adaptou ao que os autores procuravam, pois ele deixa o indivíduo livre para desenvolver melhor as áreas que mais lhes interessa, considerando o conceito atual de homem complexo. Observou-se que ao se contrastarem os resultados encontrados nos anos iniciantes e concluintes não se encontraram relevantes diferenças, concluindo que não há grandes mudanças de comportamento quanto ao planejamento pessoal e profissional durante o curso, sendo possível afirmar que nesse âmbito, a influência da universidade ainda é mínima. Porém, apesar de algumas das bases literárias defenderem que o planejamento deve ser responsabilidade de cada indivíduo, a pesquisa mostrou que ainda há um apelo para que as universidades tomem também essa responsabilidade, juntamente com os alunos.

Ressalta-se que apesar de a maioria dos alunos que responderam ao questionário alegar possuir o planejamento de carreira, a maior parte disse que está na etapa de autoconhecimento. Contudo, seria mais interessante que estivessem nas etapas seguintes, principalmente os alunos do quarto ano, já que responderam que esse planejamento deve ser feito no período acadêmico.

O planejamento profissional e pessoal é aplicável em qualquer período da vida, porém, quanto antes for iniciado, maior a probabilidade de se obter sucesso e satisfação. A pesquisa, tanto bibliográfica quanto a de campo, apontou que o melhor período para se fazer o planejamento profissional é na fase acadêmica, pois é quando se está descobrindo a verdadeira vocação. Para isso, é importante que sejam alinhados os objetivos pessoais aos



profissionais, para não tornar nenhuma das áreas da vida deficiente, levando-se em consideração todos os valores e crenças pessoais. Portanto, conclui-se que é muito interessante se fazer um planejamento pessoal e profissional, visto que o mundo laboral tem mudado com muita rapidez e para acompanhá-lo é preciso estar certo de seus próprios interesses e aptidões.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, B. M.; ROUSSEAU, M. D. **The Boundaryless Careers: A new employment principle for a new organizational era.** New York: Oxford University Press, 1996.

ASEVEDO, G. M. **Um estudo sobre as expectativas de carreira para estudantes de Administração de Empresas no Brasil.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro. RJ, 2005. 139p.

AUGUSTIN, E. S. **Planejamento Profissional e sua Ligação com o Planejamento Estratégico Organizacional.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), UFSM, Santa Maria, RS. 2008. 163p.

BAIOCCHI, A. C.; MAGALHAES, M. **Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais.** Revista Brasileira de Orientação Profissional. São Paulo, v. 5, n 1, jun. 2004 .

BARDAGI, M.; LASSANCE, M. C. P.; PARADISO, A. C; MENEZES, I. A. **Escolha Profissional e Inserção no Mercado de Trabalho: Percepção de Estudantes Formandos.** Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional – ABRAPEE. Vol. 10. n.º 1. Jan/Jun. 2006. Pags. 69-82.

BELLINO, R. R.; SEMANZATO, J. C.; PRIESTLEY, E. **Escola da Vida.** 1.ª Ed. Planeta do Brasil, São Paulo, SP, 2008. 324p.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho.** Revista de Administração Mackenzie. vol. 8. n 3, 2007.

CARDOSO, R. C. L.; SAMPAIO, H. **Estudantes universitários e o trabalho.** RBCS, n. 26, ano 9, outubro, 1994. 31p.

CASE, T. A; BOTELHO, J. M. **Gerenciamento da Carreira do Executivo Brasileiro: Uma Ciência Exata.** São Paulo: Ed. Catho, 2001.



CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CYGLER, J. **Quem mexeu na minha vida? A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIAS, M. S. L.; SOARES, D. H. P. **Planejamento de Carreira: uma orientação para estudantes universitários**. 1.^a ed. Vetor. 2009, 296p.

DINSMORE, P. C; ROCHA, M.; GOMES, M. T. **O Projeto Você**. In: Revista Você S/A. Ed. 54, 2002.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, V. A. **O Planejamento Profissional e o seu Alinhamento ao Planejamento Estratégico Organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, RS. 2007. 101p.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 5, 2001.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. SP: Editora Gente Livraria e Editora Ltda., 2002.

LACOMBE, B. M. B. **O Modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil**. Fundação Getúlio Vargas. EAESP. 2005.

MALSCHITZKY, N. **A importância da orientação de Carreira na empregabilidade**. UFSC. 2004. 21p.

SAVIOLI, N. **Carreira: Manual do Proprietário**. Ed. QualityMark. Rio de Janeiro, RJ, 1991. 121p.

TOLFO, S. R. **A Carreira Profissional e Seus Movimentos: Revendo Conceitos e Formas de Gestão em Tempos de Mudança**. UFSC. 2002. 13p.



TONI, J. **O que é planejamento estratégico situacional?** Revista Espaço Acadêmico, nº 32, janeiro de 2004.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: Um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública.** 2009. 410p Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.