PLANEJAMENTO DE CARREIRA:
UM ESTUDO COM FORMANDOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Cleverson Natal de Oliveira _ Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH)
Marcele Cristina Sena Siqueira _ Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH)
Felipe Gouvêa Pena _ Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH)

Resumo:

As transformações advindas da globalização tornaram o mercado de trabalho mais competitivo. Destarte, os profissionais e as empresas perceberam a necessidade de uma maior compreensão, gestão e planejamento da carreira. Neste contexto, tornou-se oportuno analisar como os formandos do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Belo Horizonte gerenciam e projetam suas carreiras após a formatura. Em uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com um grupo de nove sujeitos, e os dados foram apurados à luz da análise de conteúdo. Os resultados apresentam percepções diversas e complementares, favorecendo o diálogo e a problematização sobre o tema.

Palavras-chave: planejamento de carreira; administração; mercado de trabalho**.**

1. INTRODUÇÃO

Com as transformações advindas da globalização, o mercado de trabalho tornou-se mais competitivo, o que demandou dos profissionais uma atenção maior à carreira. De acordo com Pattas e Benevides (2017), a partir da década de 1980, houve a inserção da visão voltada para pessoas, no processo de autogestão da carreira, apoiado nas mudanças ocorridas no mercado de trabalho que se tornou mais exigente devido às transformações econômicas e sociais, além do avanço tecnológico.

Nesse sentido, as pessoas passaram a se preocupar mais em gerir suas carreiras, o que demandou muito trabalho e planejamento. De acordo com Chanlat (1995), a carreira tem ligação com os diferentes cargos e trabalhos realizados pelo indivíduo ao decorrer de sua vida profissional. O autor diz ainda que a noção de carreira nasce com a sociedade capitalista, conforme as ideias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social.

Assim, carreira pode ser compreendida como um conjunto de vivências que relevam as aspirações profissionais, os estágios e as atividades desenvolvidas ao longo da vida. Araújo *et al*. (2018) pontuam que o planejamento de carreira deve ser algo contínuo, estando relacionado à vocação e às escolhas profissionais. Tudo está relacionado ao modo como os sujeitos lidam com os desafios e tomam suas decisões. Trata-se de uma questão de gerenciamento, uma tarefa complexa, mas importante. Pattas e Benevides (2017, p. 24) afirmam que "a estruturação da carreira inicia e se desenvolve a partir do momento em que o indivíduo faz a sua escolha profissional, neste caso, a escolha pelo curso de graduação".

Diante deste contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) tem um enorme potencial em formar grandes profissionais para o mercado de trabalho. O curso de Administração, conforme pesquisa do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC, 2015), é de grande procura pelos jovens, sendo o mais ofertado, no Brasil, pelas IES. O referido curso ocupa, conforme a pesquisa, o segundo lugar no ranking de alunos matriculados (766.859) e o maior número de concluintes (124.986), pois se constitui um campo de conhecimento com várias matérias profissionais, que dialoga com diversos saberes (PATTAS; BENEVIDES, 2017). Logo, torna-se oportuno questionar: como um grupo de futuros administradores projeta suas carreiras após a formatura?

Como objetivo do trabalho, considerou-se analisar como os formandos do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Belo Horizonte gerenciam e projetam suas carreiras após a formatura. Nesse sentido, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: investigar qual o perfil dos formandos de Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Belo Horizonte; identificar os principais fatores que levaram esses estudantes a escolherem a carreira de administrador.

Como justificativa para o estudo, pode-se pontuar: a contribuição teórica, com o intuito de atualizar as discussões sobre o gerenciamento e o planejamento de carreira; e a contribuição empírica, considerando que o estudo pode servir de base para reflexões por parte dos leitores do trabalho no que tange a suas carreiras. Espera-se que a pesquisa permita aos participantes (re)pensar seus caminhos profissionais e buscar sua satisfação laboral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Carreiras

Em ambientes altamente competitivos e voláteis, as organizações tendem a passar por transformações constantes para adequar suas práticas às novas exigências de mercado. Essas mudanças refletem-se em diversos setores e condutas das empresas, inclusive na forma em que se desenvolvem as relações de trabalho entre o indivíduo e a organização. Em busca de sucesso e alcance de metas, os gestores das empresas entendem que o capital humano tem grande importância e contribuição para as conquistas de seus objetivos estratégicos. Por essa razão, buscam atrair e reter, em seu quadro de funcionários, profissionais qualificados que agreguem valor através de seus conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais (REIS; DIEHL, 2017).

Já os profissionais, diante dessas mudanças no contexto organizacional e mercadológico e da constante busca pela manutenção da empregabilidade, passaram a planejar e avaliar o seu desempenho profissional, além de creditar maior importância a sua carreira. Compreenderam que seriam necessárias capacitações, reciclagem de conhecimentos, além de uma postura empreendedora e contributiva, a fim de se adaptarem às mudanças do ambiente e se habilitarem para atuação adequada no meio corporativo (ESTEVES, 2014).

No passado, carreira era vista como um caminho a ser percorrido pelos profissionais ao longo dos anos, em que o fator sorte influenciava muito na progressão e a empresa era responsável pelo crescimento e desenvolvimento da carreira do profissional. Em tempos de nova visão sobre planejamento e gestão de carreira, as empresas passaram a comprometer os indivíduos no processo de desenvolvimento próprio, de forma que sua atuação estivesse mais voltada ao gerenciamento de oportunidades (REAL *et al.*, 2013).

A percepção com relação às responsabilidades sobre a carreira se modificou; em tempos contemporâneos, cabe aos indivíduos e às organizações atuarem de forma complementar um ao outro, porém cada um dentro de suas perspectivas. Na perspectiva do indivíduo, cabe a responsabilidade de compreender e avaliar suas experiências profissionais, assumindo o protagonismo de sua trajetória e se capacitando para desfrutar novas oportunidades. Na perspectiva das empresas, cabe a estruturação de políticas internas de desenvolvimento e promoção de pessoas. Essa ação conjunta promove melhores resultados para ambas as partes (PESTKA, 2015).

De acordo com Dutra (2010) apud Araújo *et al*. (2018), carreira é a somatória de atividades desenvolvidas por uma pessoa no decorrer da vida profissional. Ela envolve diversos fatores que refletem as necessidades tanto pessoais como profissionais no ambiente em que o indivíduo está inserido. Guigen, Zabeu e Freire (2014), corroborando Dutra (2010), dizem que a escolha da carreira significa delinear um projeto de vida para inserção profissional no mundo do trabalho, sendo a opção um reflexo do meio social, da família, dos pares ou da formação educacional. Para melhor desempenho do indivíduo no processo de evolução da carreira, faz-se necessário entender planejamento de carreira, a fim de alinhar os objetivos pessoais com os profissionais (ARAUJO *et al*., 2018).

Nesse sentido, cabe ressaltar que planejar é o ato de pensar e estruturar antecipadamente quais objetivos, prazos e métodos devem ser utilizados para alcançar os resultados pretendidos em determinada situação. No contexto de planejamento de carreira, o indivíduo deve planejar conforme suas ambições, quais os benefícios e conquistas quer alcançar ao longo de sua vida profissional, bem como as melhorias, capacitações e investimentos deverá promover para alcançar seus propósitos e atender suas necessidades. Dentro desse contexto, Pattas e Benevides (2017, p. 26) afirmam que “o planejamento de carreira pode ser entendido como uma projeção

do futuro profissional, que, neste caso, parte da iniciativa pessoal e de ser considerado como um processo contínuo ao longo da vida laboral".

Portanto, o planejamento de carreira pode ser compreendido como o ato de traçar seus objetivos, metas e antecipar cenários de um futuro profissional, delimitando os prazos de execução, as estratégias e atividades a serem desenvolvidas para alcance dos resultados propostos. É tomar decisões que possibilitem ao profissional suprir suas necessidades de reconhecimento, necessidades financeiras, necessidades de relacionamento e necessidades de desenvolvimento (SOUZA, 2015).

2.2 Fatores de influência na escolha da carreira

O momento de escolha da carreira profissional tem grande importância para as pessoas, e as consequências e resultados dessa decisão geram impactos no futuro, portanto, faz-se crucial uma reflexão profunda acerca do tema. Em um momento de decisão por algo tão importante, um plano para vida, muitos jovens experimentam sentimentos como o medo. Esses sentimentos muitas das vezes estão relacionados ao fato de desconhecerem os desafios a serem enfrentados ao longo da sua jornada profissional, ao receio de não corresponderem as suas próprias expectativas, bem como às de seus educadores e familiares (ESTEVES, 2014).

Durante o desenvolvimento da vida de um indivíduo, sua identidade pessoal é formada sofrendo interferências do meio em que vive. Nesta fase, são formadas características que definem sua personalidade, sua percepção de valores, crenças, hábitos, desejos e princípios. Essa formação sofre influência dos vários ciclos de vivência em que o indivíduo está inserido, sendo estes de convívio social, educacional, religioso e até mesmo cultural. Porém, é possível observar que a maior influência está diretamente relacionada aos familiares e seus educadores no ambiente escolar. Cabe ressaltar que os fatores que influenciam na decisão de uma pessoa podem variar de acordo com o nível de interação e estímulos que receberam ao longo de seu processo de formação (SIQUEIRA; PEREIRA, 2015).

Verifica-se que a responsabilidade da escolha da carreira perpassa vários fatores que a influenciam. De acordo com os conceitos, o planejamento da carreira, em síntese, acaba sendo uma escolha participativa, na qual a família, o meio social, a empresa, as instituições de formação educacional, entre outros, acabam dando uma contribuição na escolha profissional do indivíduo, dependendo de como se interagiram durante o processo de tal escolha (ARAUJO *et al.*, 2018).

Ressalta-se que, no momento de escolher a carreira, a influência destes fatores não significa total submissão, porém eles exercem grande participação na construção de valores e no processo decisório. Por isso, justifica-se a importância do autoconhecimento e da busca por informações sobre o mercado e as profissões, de forma que a escolha possa ser balanceada entre o que se recebe de influência e o que é percebido pelo indivíduo como as preferências que coincidem com sua personalidade e aptidões (SOARES, 2002; ESTEVES, 2014).

Alguns destes fatores são conceituados, e a descrição de cada um revela como eles influenciam na escolha pela carreira. Os fatores mais comuns são os políticos, econômicos, sociais, educacionais, familiares e psicológicos. O fator político refere-se às políticas governamentais, como o interesse da população sobre os recursos direcionados a educação. O fator econômico se refere à situação do mercado de trabalho, desemprego e queda do poder aquisitivo, que ocasiona em muitas famílias a impossibilidade de arcar com despesas referentes a estudos, capacitações e preparo para o processo de seleção de ingresso nas instituições de

ensino, além de promover a valorização do ingresso no mercado de trabalho em áreas quaisquer para que possam prover recursos financeiros para sustento. Os fatores sociais são relacionados à busca pessoal de ascensão social por meio dos estudos e formação acadêmica, geralmente a maior influência deste fator incide em pessoas oriundas de classes sociais menos favorecidas e culturalmente menos instruídas. Fatores educacionais referem-se ao sistema de ensino, à disponibilidade de investimento destinado a esse fim, à qualidade do ensino e ao acesso às instituições para capacitação. Há também os fatores familiares, nos quais as expectativas familiares sobressaem aos interesses pessoais. E, por último, citam-se os fatores psicológicos que refletem os interesses pessoais, habilidades e competências do indivíduo (ESTEVES, 2014).

Em sua maioria, os indivíduos realizam as escolhas de sua carreira sem planejamento, desconhecendo as possibilidades, dificuldades e limitações com relação a sua futura ocupação profissional, e essa prática gera descontentamentos e frustrações posteriores. O ingresso ao ensino superior não é garantia de decisão assertiva quando se trata de carreira, porém, com a vivência diária no meio estudantil, tem-se maior acesso às informações com relação ao curso, ao segmento de atuação e seus desdobramentos, além de aumentar as imersões a conteúdos de capacitação técnica e comportamental, proporcionando às pessoas melhores oportunidades e reconhecimento nas áreas de estudo ao desenrolar da graduação (ARAUJO *et al.*, 2018).

O compromisso com a profissão por parte do indivíduo se torna mais consistente após o ingresso no ensino superior, proporcionando reflexão sobre a carreira a ser seguida e o ingresso ao mercado de trabalho. Por estarem em processo de formação, são muitas as expectativas com relação à atuação profissional. O Quadro 1 apresenta uma coletiva de percepções sobre os fatores que influenciam as escolhas profissionais (ESTEVES, 2014; ARAUJO *et al.*, 2018).

Quadro 1 - Fatores que influenciam na escolha da carreira

Ano	Autores	Perspectiva
2006	Bargadi, Lassance, Paradiso e Menezes	Trata da escolha profissional e as expectativas quanto à entrada no mundo do trabalho. Insegurança dos alunos quanto ao início da atividade profissional, ou seja, perceberam-se despreparados para enfrentar a transição.
2006	Vieira e Coimbra	O sucesso profissional está diretamente relacionado à preparação para o ingresso no mundo do trabalho, sendo um dos pontos importantes o planejamento da carreira.
2010	Carvalho e Taveira	Professores desempenham um papel significativo nas escolhas de carreira, quer diretamente na relação estabelecida com os alunos, quer indiretamente na articulação com outros agentes educativos tais como a família.
2010	Reis, Antônio, Santos e Marinho	A relação entre valores pessoais e planejamento de carreira foi proposta com os argumentos de que os valores pessoais são objetivos desejáveis que servem para diversos contextos, inclusive no trabalho, sendo referências para a escolha de ações, e antecedem os valores profissionais.
2011	Almeida e Silva	As figuras parentais na visão dos autores servem de modelos de comparação e referência, influenciando através de valores, transmissão de conceitos, nas escolhas desses futuros profissionais. A decisão da escolha profissional para muitos alunos da graduação está repleta de conflitos, significados, adaptações e readaptações próprias desse momento de decisão.
2012	Molina e Dias	Expectativas da família de que os filhos sigam a carreira dos pais, mais forte no ingresso ao ensino superior
2012	Grohmann, Riss, Silva e Battistella	O indivíduo deve buscar o autoconhecimento, sendo que conhecer suas habilidades, interesse, valores e motivações pessoais contribuirá no planejamento de uma carreira que seja compatível com essas características.

2012	Dias e Soares	O contexto dita normas de preparação para o ingresso no mundo do trabalho, e as noções de carreira dentro da profissão escolhida vão permitir ao aluno constituir os direcionamentos ou os contornos necessários para sua entrada no mercado de trabalho.
2013	Silva, Coelho e Teixeira	Programas de estágio, enquanto experiências com grande potencial para o planejamento e desenvolvimento de carreira, possibilitam ao aluno conhecer-se mais claramente, identificando traços de personalidade, valores, interesses e habilidades.

Fonte: Araújo *et al.* (2018, p. 158)

Conforme exposto no Quadro 1, muitas são as influências no momento de escolha da carreira. São influências dos familiares, por meio dos valores, transmissão de conceitos ou no sentido de que sigam a carreira dos pais, dos professores, através de uma relação direta com os alunos ou indiretamente, atuando junto às famílias. Os futuros profissionais, diante desse contexto, devem conhecer suas habilidades, seus valores e motivações pessoais que irão contribuir para um melhor planejamento de carreira. Devem aproveitar as oportunidades do mundo acadêmico, como os estágios, as palestras, os congressos, entre outros, e, assim, ser-lhes-á permitido constituir os direcionamentos necessários para sua entrada no mercado de trabalho.

Além dos fatores de influência na escolha da carreira, cabe ao profissional uma reflexão sobre os impactos destas escolhas na sua vida pessoal no que diz respeito à conciliação de princípios, aspirações, preferências e valores. A escolha da profissão resulta em definições para o futuro, para execução ao longo da vida, sendo necessárias informações para tomada de decisão, como conhecer os ramos de atuação, cursos de formação e possibilidades de segmentação de carreira (ARAUJO *et al.*, 2018).

2.3 Estruturação do Planejamento de Carreira

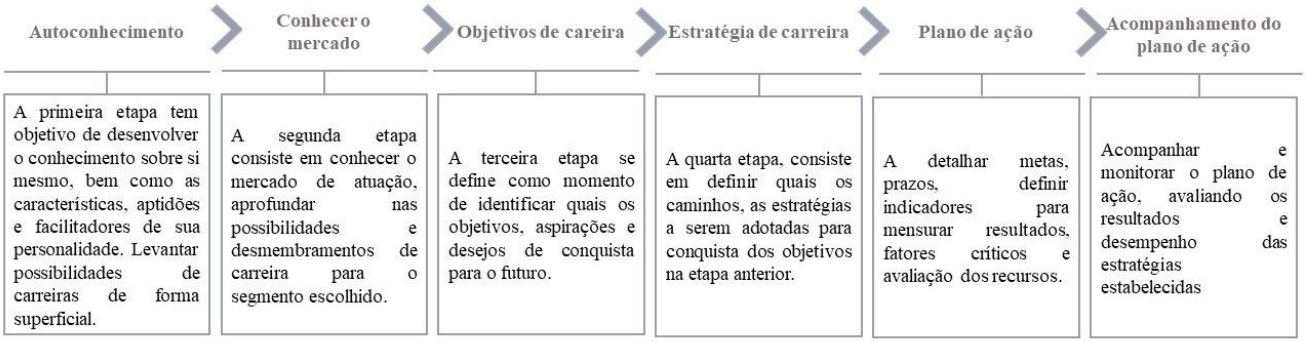
Com as evoluções ocorridas no mercado e na mudança de postura das empresas, o profissional passou a reconhecer que gerir sua própria carreira é um fator importante para conciliação de suas aspirações e conquistas de oportunidades profissionais. Nessa perspectiva, encontram-se muitas opções de ferramentas e técnicas para estruturação de um planejamento de carreira, que documente de forma clara e transparente quais os objetivos pretendidos e seus respectivos prazos e estratégias de execução. O planejamento de carreira serve para que o indivíduo reflita sobre seu progresso e desenvolvimento, de forma que busque uma visão realista das suas qualidades e habilidades, bem como as áreas em que terá maior probabilidade de sucesso e satisfação no futuro (DUTRA, 2002; PATTAS; BENEVIDES, 2018).

Conforme Snell e Bohlander (2009), no mercado atualmente, muitas técnicas e ferramentas são ofertadas como forma de orientar os profissionais que buscam se preparar e obter informações para melhor decisão. Uma delas são os *Workshops* de planejamento de carreira, que têm por objetivo auxiliar o indivíduo no processo de gerir sua carreira, definir prazos e metas, provocar reflexões e despertar comportamento empreendedor quando se trata de seu futuro. Outra técnica popularmente conhecida é o aconselhamento de carreira, trabalhada por profissionais de forma interativa com o aconselhado, buscando promover discussões sobre os interesses, reconhecimento de habilidades pessoais e objetivos pessoais (SNELL; BOHLANDER, 2009; PATTAS; BENEVIDES, 2018).

Embora muito seja indicado, o planejamento de carreira, para alguns profissionais, em especial os que não tiveram contato com ações de planejamento com foco em estratégia, ou que não tenham recursos financeiros para obter suporte de assessorias e consultorias pagas, pode parecer complexo quando se deseja estruturar um planejamento adequado à realidade de cada

um. Para Dutra (2002), o planejamento é composto por seis etapas, sendo elas descritas na Figura 1.

Figura 1 - Etapas do planejamento de Carreira



Fonte: elaborado pelos autores a partir de Dutra (2002).

A estruturação do planejamento de carreira embasa-se em tarefas que têm por objetivo promover o desenvolvimento do indivíduo a cada etapa. A primeira fase de um planejamento de carreira consiste no autoconhecimento, etapa em que o indivíduo deve realizar análise crítica sobre sua personalidade, identificando qualidades, fraquezas e potencial de desenvolvimento. A segunda etapa consiste em conhecer o mercado em que se deseja atuar e as demandas específicas do seguimento. A terceira etapa trata de definir os objetivos e metas pessoais para a carreira futura. A quarta etapa consiste em definir as estratégias a serem adotadas para desenvolvimento pessoal e alcance do que foi planejado na etapa anterior. A quinta etapa, por meio do plano de ação, abarca a ação de detalhar as metas, prazos, além de definir os indicadores, a fim de avaliar os recursos empregados; por fim, a sexta etapa que é o acompanhamento do plano por meio da avaliação dos resultados das estratégias estabelecidas (REATTO; SIQUEIRA; GARCIA, 2018).

Verifica-se que um bom planejamento de carreira tem como objetivo tornar as pessoas realizadas consigo mesmas e com isso faz com que reflitam sobre o seu desenvolvimento. Como qualquer planejamento, as pessoas devem ser proativas, flexíveis, persistentes, terem um currículo bem elaborado e manter-se atualizadas. O plano vai possibilitá-las formarem uma visão realista, clara e apurada das próprias qualidades, interesses, valores, aspirações pessoais e estabelecer seus objetivos de carreira e preferências profissionais. Neste sentido, o planejamento de carreira pode ser entendido como uma projeção da carreira futura dos indivíduos no mercado de trabalho, que parte do próprio cidadão e vai ao longo de sua vida profissional. Ele auxilia no controle de sua própria vida, o que contribui para que não fique, totalmente, submisso aos fatores que interferem na escolha da carreira (REATTO; SIQUEIRA; GARCIA, 2018; SOUZA; TÓFOLI; TÓFOLI, 2015)

3. METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido utilizando-se uma abordagem qualitativa de caráter descritivo. Segundo Mascarenhas (2012), qualitativas são as pesquisas que relatam com maior profundidade o objeto de estudo, sendo mais comum em estudos sobre o comportamento do indivíduo, seja individualmente ou em um grupo social. Tem como uma de suas principais

características a influência do pesquisador sobre a pesquisa. Cervo, Bervian e Silva (2007) definem pesquisa descritiva como aquela que analisa fatos ou fenômenos e tem por objetivo entender com uma maior precisão a frequência com que eles ocorrem e sua relação com os outros. Objetiva, ainda, conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social e em outros aspectos do comportamento humano. Segundo os autores, a pesquisa descritiva visa abordar os problemas que não são registrados em documentos e merecem ser estudados.

Como instrumento de coleta, foi escolhida a utilização de entrevistas. Segundo Marconi e Lakatos (2003), entrevista é uma conversa entre duas pessoas a fim de proporcionar ao entrevistador informações para coleta de dados sobre determinado tema. Definiu-se como público um grupo de alunos do último ano, do último período do curso de graduação em Administração, do turno da noite, de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Belo Horizonte.

Os dados foram coletados na IES, nos intervalos de aula e horários destinados, pela professora nas aulas de Seminário de Trabalho de Curso. As entrevistas ocorreram no período de vinte e seis de março a quatro de abril de 2019. A turma escolhida para estudo é composta por quarenta discentes regulares. Destes, por critério de acessibilidade, foram abordados vinte e seis, sendo que nove aceitaram participar do estudo.

As entrevistas foram realizadas seguindo roteiro composto por onze perguntas, previamente definidas. As respostas foram registradas por meio de um gravador de voz, e os áudios foram utilizados para análise de conteúdo. Para identificar os sujeitos de pesquisa na análise de conteúdo, adotou-se codificação em substituição aos nomes, conforme apêndice, a fim de preservar suas identidades.

Por fim, para apuração dos dados, foi escolhida a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011) tal estratégia é utilizada para analisar as comunicações a fim de enriquecer a descrição dos dados coletados, tendo a finalidade de compreender melhor o sentido dos discursos. É um procedimento tradicional na análise do material textual.

4. DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

A primeira pergunta direcionada aos sujeitos de pesquisa trata das motivações para cursar graduação em Administração. Quatro responderam que optaram pelo curso devido à amplitude de possibilidades para atuação no mercado de trabalho. Conforme o sujeito E3, “diante do vasto leque de segmentos para atuação que o curso oferece, várias portas se abrem no mercado de trabalho”. Depreende-se que, ao optar pelo curso em questão, os sujeitos de pesquisa avaliaram as possibilidades para atuação no mercado. Outra percepção registrada foi referente à experiência profissional, sobre a qual o sujeito de pesquisa E5 relata que, antes da escolha pelo curso, ele já trabalhava na área e desenvolvia atividades desse segmento, por essa razão incentivou-se a cursar graduação em Administração. Logo no início dos estudos, percebeu que a área escolhida era a que mais lhe satisfazia. Como evidenciado por Soares (2002),

> ao escolher sua profissão, o indivíduo não é totalmente livre, sofrendo muitas influências do ambiente familiar, social, dos amigos, da escola, da mídia, como também não é totalmente submisso diante da escolha. Por isso, ao realizar uma escolha profissional, é importante o autoconhecimento, a clareza acerca de suas preferências pessoais e profissionais, perceber e trabalhar as influências familiares e sociais, além de buscar obter mais conhecimento acerca das profissões e do mundo do trabalho (SOARES, 2002 *apud* ESTEVES, 2014, p. 11).

Corroborando a citação de Soares (2002), as respostas dos participantes evidenciam que eles sofreram influência do meio social em que vivem, bem como das experiências adquiridas profissionalmente para a decisão de cursar Administração.

Quando questionados se sentem realizados profissionalmente, cinco dos sujeitos de pesquisa não se consideram realizados e quatro se consideram. Dentre as justificativas positivas, fatos como promoções, reconhecimento e alcance de objetivos e metas caracterizam esse grupo. Segundo o participante E3, "sim, estou começando, trabalho há dois anos e pouco no meu emprego, tenho crescido, já fui promovido uma vez, acredito que não estou longe de ser promovido de novo. Creio que tenho muito a crescer dentro da instituição". O entrevistado E7 alega estar satisfeito com as atividades desenvolvidas no estágio, essa experiência embasou sua decisão por planejar a carreira voltada para um conteúdo que conheceu durante processo de formação e aplicado à realidade de seu programa de estágio. Sua resposta evidencia o mencionado por Araújo *et al.* (2018), no Quadro 1, onde demonstra-se que os programas de estágio, "enquanto experiências com grande potencial para o planejamento e desenvolvimento de carreira, possibilitam ao aluno conhecer-se mais claramente, identificando traços de personalidade, valores, interesses e habilidades". Para os sujeitos que pertencem ao grupo dos que não se sentem realizados, as justificativas são variadas: não ter alcançado metas e objetivos (E9), por realizarem atividades diferentes das que mais se identificaram no processo de formação (E8), por não saber qual área quer seguir (E6) ou por não estarem satisfeitos com as condições do trabalho atual (E4).

Os sujeitos de pesquisa foram questionados quanto ao seu entendimento no que se refere ao planejamento de carreira. Para o sujeito E1, "entendo que é se preparar para onde que você quer estar daqui a um bom tempo, seja daqui a um ano, daqui três anos. E ter um planejamento a longo prazo, não pensar somente no imediato". Para o sujeito E7, planejamento de carreira é traçar metas para a vida. Para o sujeito E2, "planejamento de carreira, eu entendo como um planejamento em que a pessoa faz, onde ela almeja metas e objetivos da sua carreira profissional, colocando em questão todos os objetivos da profissão, seus anseios profissionais e o que ela realmente deseja realizar na sua vida". O sujeito E9 define planejamento como traçar metas que se quer atingir e disponibilizar os meios para isso. Os autores Pattas e Benevides (2017, p. 26) afirmam que "o planejamento de carreira pode ser entendido como uma projeção do futuro profissional, que, neste caso, parte da iniciativa pessoal e de ser considerado como um processo contínuo ao longo da vida laboral". Comparando o mencionado nas entrevistas aos conceitos de planejamento de carreira, é possível perceber que os sujeitos de pesquisa possuem conhecimento sobre o tema e que têm consciência de que o planejamento é uma projeção para o futuro. A entrevistada E6 menciona que cursar a graduação é um planejamento de carreira, porém comparadas as informações dispostas no referencial teórico, podemos concluir que o fato de cursar uma graduação pode ser considerado uma etapa desse planejamento, mas não planejamento como um todo.

Os sujeitos de pesquisa foram questionados quanto as suas percepções da importância de um planejamento de carreira e se possuíam tal planejamento estruturado. Em resposta a esse questionamento, todos os sujeitos de pesquisa reconhecem que o planejamento de carreira é importante. Mesmo reconhecendo a importância, apenas dois dos nove sujeitos possuem planejamento estruturado. O sujeito de pesquisa E2 considera o planejamento de carreira essencial para o sucesso profissional, e em sua estruturação estava prevista cursar graduação em Administração, etapa na qual se encontra no momento. O sujeito E1 relata possuir

planejamento de carreira estruturado. Recentemente, devido a uma experiência como empreendedor autônomo que não foi bem-sucedida, teve que reestruturar seu planejamento. O sujeito reestruturou seu planejamento, voltando o foco de atuação na área administrativa, em regime de contratação CLT. Essa etapa está prevista para ter duração de seis anos, quando o entrevistado pretende retomar o sonho de empreender. Como relatado, o entrevistado E1 precisou refletir e atuar com visão realista diante da situação em que se encontrava. O planejamento de carreira serve para que o indivíduo reflita sobre seu progresso e desenvolvimento, de forma que busque uma visão realista das suas qualidades e habilidades, bem como as áreas em que terá maior probabilidade de sucesso e satisfação no futuro (DUTRA, 2002; PATTAS; BENEVIDES, 2018).

O entrevistado E3, apesar de considerar importante o planejamento de carreira, não adotou tal prática para sua vida por considerar que não faz parte da sua forma conduzir seus projetos. Segundo o referido entrevistado, ele prefere deixar as coisas acontecerem. Em seu relato, é possível perceber que o elemento sorte tem grande influência nos acontecimentos de sua trajetória, tanto pessoal quanto profissional. No passado, carreira era vista como um caminho a ser percorrido pelos profissionais ao longo dos anos, em que o fator sorte influenciava muito na progressão e a empresa era responsável pelo crescimento e desenvolvimento da carreira do profissional. Em tempos de nova visão sobre planejamento de carreira, as empresas passaram a comprometer os indivíduos no processo de desenvolvimento próprio, de forma que sua atuação está limitada a gerenciar as oportunidades (REAL *et al.*, 2013). A opinião expressa pelo sujeito de pesquisa E3 contradiz o que é mencionado pelo autor no trecho anterior ao não se considerar o responsável por seu desenvolvimento profissional.

Ainda relacionado ao tema planejamento de carreira, os sujeitos de pesquisa E1 e E2, que possuem ferramenta estruturada, mencionaram a existência de metas e objetivo como elementos presentes no planejamento estruturado por eles. O autor Dutra (2002) define as seis etapas que compõe o planejamento de carreira. São elas:

> Autoconhecimento que diz respeito ao uso de técnicas para autoconhecimento é a etapa mais complexa. Conhecimento de mercado que demanda a observação do mercado de trabalho - opções, tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional; os objetivos de carreira é uma reflexão individual sobre o futuro profissional; a estratégia de carreira é a direção que se adota para o atingimento dos objetivos; o plano de ação se constitui um detalhamento de metas de curso prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação dos recursos (DUTRA, 2002 apud PATTAS; BENEVIDES, 2018, p. 26).

Os sujeitos de pesquisa E1 e E2 abordaram a estruturação do atual planejamento de carreira de forma vaga, sem riqueza de detalhes, não esclarecendo se a ferramenta utilizada atualmente contempla todas as etapas definidas pelos autores supracitados. Desta forma, não foi possível registrar percepções mais a fundo com relação a esse item abordado nas entrevistas.

Quando questionados sobre as principais dificuldades encontradas no gerenciamento de carreira, na percepção dos sujeitos de pesquisa E3, E5 e E8, as maiores dificuldades encontradas são a competitividade, instabilidade de mercado e necessidade de adaptação. Para o sujeito E5, “o mercado que é muito competitivo, o perfil do profissional que muda todos os dias. A gente tem que ser resiliente para ir acompanhando. Eu acho que o profissional, ele tem que estar se habilitando de todas as formas com cursos e capacitações, acompanhando a dinâmica do mercado”. Diante das mudanças no contexto organizacional e mercadológico, e a constante busca pela manutenção da empregabilidade, os profissionais passaram a compreender que

seriam necessárias capacitações, reciclagem de conhecimentos, além de uma postura empreendedora e contributiva, a fim de se adaptarem às mudanças do ambiente e se habilitar para atuação adequada no meio corporativo (ESTEVES, 2014). Um mercado competitivo e em constantes mudanças exige dos candidatos maior preparo, constantes atualizações e capacidade de adaptação a novas situações. As menções dos sujeitos de pesquisa neste quesito corroboram o pensamento do autor que defende a importância do indivíduo ao atuar de forma contributiva para sua carreira, adequando-se às necessidades do meio corporativo.

Na percepção dos sujeitos E2, E4 e E9, é fundamental manter a concentração nos objetivos preestabelecidos, na conciliação entre o planejado e o realizado. Para o sujeito E2, "as principais dificuldades é você conseguir conciliar esse plano de carreira à medida que as coisas vão acontecendo, com sua realidade, pois muitas vezes você planeja uma coisa para sua vida, mas diariamente você não consegue cumprir esse planejamento. É necessário ter um poder de adaptação muito forte e ir moldando também o seu plano de carreira". Diante do exposto pelo sujeito de pesquisa E2, depreendemos que se faz necessário maior capacidade de adequação, que o planejamento de carreira não é algo estático e passa por constantes mudanças para que esteja alinhado ao contexto em que o indivíduo se encontra.

O sujeito E1, de toda amostra, é o único a relatar não sentir dificuldades em gerir sua carreira. Segundo o sujeito E1, "eu planejei realmente fazer tudo que estou fazendo então não tenho sentido dificuldades. Agora eu vejo ao meu redor as pessoas que têm dificuldade exatamente por não ter um plano de carreira, não ter tudo estruturado, entram para faculdade sem saber o que querem direito, mas eu não vi tanta dificuldade pois eu planejei tudo que eu faria, os prazos e tudo está acontecendo com me organizei." O exposto pelo sujeito E1 corrobora o pensamento dos autores Souza, Tófoli e Tófoli (2015), uma vez que seu planejamento, por estar bem estruturado, aborda etapas específicas e que contribuem ao momento vivenciado por ele em sua vida profissional. Desta forma, planejamento de carreira deve abordar etapas de desenvolvimento específico e que possibilitem ao profissional saciar necessidades de reconhecimento, financeiras, relacionamento e desenvolvimento, bem como a contribuição efetiva ao ciclo corporativo em que estiver inserido.

A penúltima pergunta direcionada aos sujeitos de pesquisa refere-se aos projetos profissionais após a conclusão do curso. Os sujeitos de pesquisa E2, E3, E4 e E7 mencionaram interesse em cursar pós-graduação e MBA. Os planos do sujeito E4 são: "quero fazer uma pós-graduação e tentar trabalhas na área, colocar a mão na massa mesmo. Quero segmentar atuação na área de Marketing". O sujeito E5 pretende se capacitar mais, porém não especificou de que forma. O sujeito E8 pretende realizar nova graduação como forma de capacitação. Conforme exposto acima, a partir das respostas de cinco dos nove sujeitos pesquisados, depreende-se que a maioria da amostra tem interesse por aprimorar conhecimentos, trabalhar habilidade e se preparar melhor para atuação profissional. As respostas corroboram as perspectivas apresentadas no Quadro 1.

A última pergunta direcionada aos sujeitos de pesquisa refere-se as suas percepções com relação à evolução do conceito de planejamento de carreira após processo de capacitação proporcionado pelo curso de graduação em Administração. Diante das respostas dos sujeitos que compõem a amostra, é possível perceber evolução em suas percepções acerca do tema. O sujeito de pesquisa E2 relata que "tinha uma noção do que era um plano de carreira, mas com a faculdade eu consegui entender muito melhor esse termo e consegui aprimorar minhas metas e objetivos que estavam dentro do plano de carreira". A resposta do sujeito nos leva a crer que o processo de formação proporciona aos que se propõe a vivenciar essa experiência a obtenção

de novos de conhecimentos que transcendem o campo estudantil. Trata-se de uma evidência de que a teoria ministrada no processo de formação é aplicável e aliada à realidade para melhor estruturação de um projeto profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da dinâmica do mercado de trabalho e da constante busca pela manutenção da empregabilidade, os profissionais passaram a compreender que seriam necessárias capacitações, reciclagens de conhecimentos, além de uma postura empreendedora e contributiva para lidar com as demandas cotidianas do mundo corporativo. Nesse contexto, o trabalho teve como objetivo analisar como os formandos do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Belo Horizonte gerenciam e projetam suas carreiras após a formatura. Como objetivos específicos, destaca-se: investigar qual o perfil dos formandos de Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Belo Horizonte; identificar os principais fatores que levaram esses estudantes a escolherem a carreira de administrador.

Diante do exposto na análise de conteúdo, foi possível perceber que parte dos sujeitos de pesquisa projeta sua carreira para o futuro, mesmo que de forma não estruturada ou por meio de um planejamento de carreira. De todo o grupo estudado, apenas dois participantes projetam sua carreira por meio de um planejamento estruturado, porém não foi possível perceber se a ferramenta utilizada por eles apresenta etapas importantes como mencionado pelos autores que embasaram o estudo. Diante do objetivo específico de investigar o perfil dos formandos, o grupo participante, em sua maioria, encontra-se em fase inicial de carreira, apresenta boa percepção da dinâmica do mercado e das constantes exigências por adequação, capacitação e especialização. É perceptível o interesse em conquistar elementos de diferenciação que os beneficiem diante da alta competitividade no meio profissional, porém acredita-se que a ausência de um plano de carreira bem delimitada torna a visão do que é pretendido por cada um mais complexa, gerando a sensação de descontrole sobre o que é pretendido para o futuro e como alcançar tais objetivos. O segundo objetivo específico deste estudo visava identificar os principais fatores que levaram esses estudantes a escolherem a carreira de administrador. Para esse objetivo, evidenciou-se que os sujeitos de pesquisa sofreram influências do meio social no qual estavam inseridos, corroborando as menções de autores utilizados para embasamento deste estudo sobre a existência de influências específicas nas escolhas dos indivíduos. As experiências profissionais vivenciadas e a ampla área de atuação ofertada pelo curso foram as maiores influências evidenciadas.

Durante o desenvolvimento do estudo, idealizou-se conhecer o perfil dos discentes do último período do curso de graduação em Administração e como estes projetavam suas carreiras, além de conhecer as motivações e possíveis influências no processo de escolha pela carreira. Uma das contribuições deste estudo consiste na percepção da aplicabilidade de teorias à realidade vivenciada no mercado profissional, bem como de que forma essa aplicação pode melhorar e organizar a carreira de um profissional que utiliza esta ferramenta. Outra contribuição do presente estudo é a necessidade de reflexão sobre o processo de formação e sua efetividade na percepção dos envolvidos. Como contribuição para instituição, utilizada de laboratório de pesquisa, destaca-se a reflexão sobre como o tema planejamento de carreira é abordado na grade curricular e se esse tema poderia ser utilizado como projeto interdisciplinar em períodos diferentes do ciclo educandário a fim de que cada estudante pudesse projetar sua

trajetória profissional, adequando-a às premissas contemporâneas do mercado. Como limitação do estudo, destaca-se a dificuldade em conciliar os horários para a realização das entrevistas.

Por fim, como agenda de pesquisa, sugerem-se os seguintes estudos: a) ampliar a pesquisa para os outros cursos ou mesmo para outros períodos do curso de Administração; b) estruturar um programa de desenvolvimento profissional a partir de uma pesquisa prévia com os alunos, em que seria possível elencar as principais preocupações em relação à atuação no mercado; c) ampliar a revisão de literatura a partir de estudos internacionais e sistematizar um novo referencial teórico para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. T., *et al*. Fatores de decisão de carreira durante a graduação. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 2, p. 151-171, 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN**,** P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

ESTEVES, E. S. **Fatores que influenciam nas escolhas profissionais dos jovens do ensino médio das escolas públicas e privadas do município de Espigão D'Oeste - RO.** Disponível em:<http://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/945>. Acesso em 13 set. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior.** Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf> Acesso em: 15 set. 2018.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASCARENHAS**,** S. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

PATTAS, L. dos S.; BENEVIDES, T. M. Precisamos falar sobre carreira e a sua estruturação para estudantes de administração. **RAUNP - Revista Eletrônica do Mestrado em Administração**, v. 10, n. 2, p. 21-33, 2018.

PESTKA, L. M. **Planejamento e gestão de carreira: um estudo com acadêmicos**. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1020/1/2015LuanaMachadoPestka.pdf>. Acesso em 27 out. 2018.

REAL, J. de O., *et al*. **Desenvolvimento da Carreira: Responsabilidade da Organização ou Responsabilidade do Indivíduo?** Disponível em: < http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/mostrappga2013/paper/viewFile/3620/1102>. Acesso em 27 out. 2018.

REATTO, D.; SIQUEIRA, M.; GARCIA**,** N. P. C. Planejamento de Carreira: O que sabem e que importância lhe dão alunos ingressantes e concluintes de cursos de Administração. **Revista Empreenda UNITOLEDO**, v. 2, n. 1, p. 81-100, 2018.

REIS, B. B.; DIEHL, L. Planejamento de carreira de formandos e recém-formados do ensino superior. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 564-575, 2017.

SIQUEIRA, E. C. M.; PEREIRA, M. S. S. **Fatores que influenciam a escolha da carreira do indivíduo.** Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/292/1/SiqueiraPereira.pdf>. Acesso em 27 out. 2018.

SOUZA, B. F. V.; TÓFOLI, I.; TÓFOLI**,** E. T. **Planejamento estratégico de carreira profissional.** Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0125.pdf>. Acesso em 27 out. 2018.

APÊNDICE

Apêndice A

Roteiro de Entrevista

Questões iniciais: sexo / idade / cargo atual

1. O que lhe motivou a cursar a Graduação em Administração? Explique.
2. Você se considera um profissional realizado? Por quê?
3. O atual mercado de trabalho para os administradores é compatível com sua idealização? Justifique.
4. Você entende que a Graduação em Administração oportuniza e oportunizará boas possibilidades de trabalho? Por quê?
5. O que você entende por “planejamento de carreira”? Explique.
6. Você considera importante traçar um plano de carreira? Se sim, você possui tal plano? Como ele está estruturado? / Se não, justifique.
7. Em sua opinião, quais são as principais dificuldades no gerenciamento de carreira? Por quê? Como lida com essas situações?

8. Você se sente preparado para atuar em um mercado de trabalho altamente competitivo? Justifique.

9. Em sua opinião, quais são os principais desafios profissionais enfrentados pelos administradores contemporâneos? Como você se enxerga frente a tais desafios? Discorra.

10. Quais são seus projetos profissionais após a conclusão do curso? Discorra.

11. Fazendo um balanço dos últimos 4 anos, como você observava o tema "planejamento de carreira" no início do curso e como o observa agora? Quais foram as mudanças?

Apêndice B

Quadro 2 – Codificação dos sujeitos de pesquisa

Código	Sexo	Idade	Cargo	Escolaridade
E9	Feminino	21	Estagiária	Médio completo - superior em administração em andamento
E1	Masculino	32	Analista Comercial	Médio completo - superior em administração em andamento
E2	Masculino	23	Analista de Treinamento	Médio completo - superior em administração em andamento
E3	Masculino	21	Caixa Bancário	Médio completo - superior em administração em andamento
E4	Feminino	22	Atendente de Laboratório	Médio completo - superior em administração em andamento
E5	Feminino	30	Gerente Administrativa	Médio completo - superior em administração em andamento
E6	Feminino	33	Assistente Financeiro	Médio completo - superior em administração em andamento
E7	Feminino	22	Estagiária	Médio completo - superior em administração em andamento
E8	Feminino	23	Assistente de RH	Médio completo - superior em administração em andamento
E9	Feminino	21	Estagiária	Médio completo - superior em administração em andamento

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados obtidos na pesquisa.