PLANEJAMENTO DE CARREIRA À LUZ DO MODELO DE CYGLER: O QUE SABEM E QUE IMPORTÂNCIA DÃO ALUNOS INGRESSANTES E CONCLUINTES DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Diogo Reatto (Universidade Presbiteriana Mackenzie)
Miriã Siqueira (Centro Universitário Toledo)
Natali Pires Candido Garcia (Centro Universitário Toledo)
Adilson Manoel de Oliveira (Centro Universitário Toledo)
Maria Celestte Neves Guimarães (Universidade Presbiteriana Mackenzie)

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. A pesquisa é um estudo descritivo que usa como proposta teórica o modelo proposto por Jimmy Cygler. Aplicou-se pesquisa de campo com estudantes iniciantes e concluintes de administração e o resultado obtido mostrou que alunos iniciantes e concluintes ainda estão em fase de autoconhecimento e prevalência de fatores intrínsecos ao indivíduo na definição do planejamento de carreira.

Palavras-chave: Educação Superior; Administração; Planejamento de Carreira; Planejamento Pessoal.

ABSTRACT

The aim of this paper was to identify whether future professionals of Management courses know the concept of career planning, whether they are given importance to this subject and to the many variables that involve aligning or not their personal planning to the professional planning. The research is a descriptive study using as model a theory proposed by Jimmy Cygler. The research was applied to beginning students and graduates at Management courses and the result showed that beginning students and graduates are still in the process of self-awareness and prevalence of factors intrinsic to the individual in the definition of career planning.

Keywords: Higher Education; Management; 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.

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.

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.

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.

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).

Segundo Haal (1976 *apud* FLEURY, 2002), carreira é um conjunto de atitudes e procedimentos associado a experiências e atividades atreladas ao trabalho durante o período da vida de um indivíduo. 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.

Savioli (1991) compara a carreira com um ser humano: nasce, cresce, amadurece e morre sofrendo constantes mudanças, e passando por vários ciclos. 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 pode ser caracterizada pela estabilidade e o fim da carreira não significa necessariamente uma interrupção na atuação profissional, senão a busca de outra oportunidade de atuação profissional.

Conforme Case e Botelho (2001), a construção de uma carreira pode ser comparada à construção de um muro, no qual o alicerce deve ser sólido, representando assim uma base fortemente preparada para que a carreira não sofra prejuízos ou avarias. 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* 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 quê 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. Considera-se que a melhoria desses processos por meio de uma gestão estruturada procede em indivíduos mais produtivos e autorrealizados. Martins (2001 *apud* MALSCHITZKY, 2004) complementa destacando que é importante a permanência desse processo 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.

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 principalmente na conclusão do nível superior (DIAS; SOARES, 2009).

O interessante é que esse planejamento seja elaborado ainda na fase acadêmica a fim de que esteja preparado para o momento que surgir uma oportunidade de ingressar no mercado de trabalho. E durante esse período acadêmico, Malschitzky (2004, p.4) diz que: “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”.

2.2 Planejamento Profissional

A grande maioria das pessoas almeja uma boa colocação no mercado de trabalho, porém, segundo Dutra (1996), elas possuem uma natural resistência ao planejamento de sua vida profissional, pois, na maioria das vezes, acreditam que trajetória profissional é algo dado e também porque não receberam nenhum estímulo ao longo da vida nesse aspecto, condicionando o sucesso ou não sucesso a fatores externos. 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.

No entanto, a vida profissional de um indivíduo pode sofrer muitas alterações ao longo do tempo. Sendo assim, Toni (2004) afirma que quando surge no indivíduo a indagação sobre se o caminho que ele está percorrendo é o que ele realmente deseja seguir e se as ações que estão sendo empregadas são as necessárias para atingir os objetivos, inicia-se um debate sobre o tema planejamento. O grande questionamento está em saber se as pessoas são impulsionadas pelos acontecimentos do dia-a-dia, ou se sabem aonde vão chegar e concentram suas energias em uma direção definida. O planejamento visto de forma estratégica é a ciência e a arte de estabelecer maior governabilidade aos próprios destinos.

Consequentemente, Veloso (2009) observa que 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.

Deste modo, o fato de os profissionais realizarem o planejamento da própria carreira para a empresa tem sido de grande vantagem, pois o perfil que se buscava ficou ultrapassado. Dutra (1996) enfatiza, baseado em uma pesquisa realizada com 250 dirigentes de empresas em 1993, que pessoas com perfil de obediência e disciplina estão sendo trocadas por pessoas inovadoras e empreendedoras e, ainda, diz que essa mudança deve partir da própria pessoa, cabendo à empresa apenas dar o suporte necessário para o desenvolvimento. Isso acontece porque as empresas têm procurado adaptar-se ao mercado e estão em busca de diferenciais competitivos. Porém, no Brasil, ainda existe pouco incentivo por parte das empresas para que o colaborador tenha um planejamento de carreira. Esta prática é muito comum em regiões como Estados Unidos, Canadá e Europa.

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. Desta forma, Dutra (2002) sugere um plano com as seguintes etapas: a) autoconhecimento: consiste em olhar para si mesmo e aprender a conhecer-se, é fazer uma

análise de personalidade, realizações e valores pessoais; b) conhecimento de mercado: considerar ambiente interno e externo à organização, analisar as tendências, as limitações do mercado e opções de desenvolvimento além da empresa; c) objetivos de carreira: devem ser definidos a partir dos referenciais individuais e pessoas, baseando-se no autoconhecimento. Deve-se observar aquilo que realmente levará ao indivíduo motivos de felicidade no âmbito profissional e também pessoal e considerar aspectos como família, sociedade, preferências e situação econômico-financeira; d) estratégias de carreira: após a definição de objetivos, surge o questionamento de como e qual estratégia será usada para alcançá-los. Propõem-se investimento no crescimento interior e exterior à empresa, aquisição de novas responsabilidade ou atribuições, integrar-se a novas áreas de trabalhos dentro e também fora dela; e) plano de ação: deve ser elaborado assim que forem definidas as estratégias. Nele devem conter metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação de recursos de tempo, dinheiro e aperfeiçoamento necessário; f) acompanhamento do plano: o plano de carreira deve estar em avaliação constante e as ações e metas estabelecidas devem estar em constante ajuste, alinhando-as com a demanda do ambiente e a compatibilidade com a vida familiar, lazer e também com valores e interesses pessoais.

Após a construção do plano de carreira, inicia-se um processo de negociação com a empresa, ou seja, analisar se existem oportunidades dentro da empresa ou se será necessário buscar outras experiências, caso a oportunidade exista, é preciso avaliar constantemente o ambiente e valorizar o relacionamento, pois muitas vezes, as oportunidades não são explícitas. Os requisitos exigidos para se obter determinadas oportunidades são importantes, uma vez que permitem perceber qual a melhor opção de acordo com o perfil e interesses do mesmo. Portanto, a negociação com a empresa permite ao funcionário obter maior segurança, pois se pode perceber que as prioridades estão sendo definidas, escolhas sendo feitas e a direção a ser tomada começa a ficar mais clara (FLEURY, 2002).

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

Neste capítulo, além de identificar o indivíduo como principal responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, também será abordada a importância de seus valores pessoais, suas expectativas familiares, e uma fórmula que envolve todas essas áreas pessoais atreladas ao Planejamento, apresentada no modelo proposto por Jimmy Cygler.

Malschitzky (2004) relata que os conceitos relacionados à profissão, sob o ponto de vista de diferentes autores, apresentam o indivíduo como responsável pelo seu autodesenvolvimento e também como o agente principal na preocupação em desenvolver uma nova estratégia de modificação de postura pessoal e profissional.

Schein (1996 *apud* TOLFO, 2002) afirma que o processo de desenvolvimento da carreira ajuda na formação da autoimagem para que o profissional tenha uma melhor percepção de suas inclinações, de modo a alinhar a carreira às suas escolhas. Martins (2001 *apud* VELOSO, 2009) destaca a família, a sociedade e a cultura como fatores externos que influenciam na escolha da carreira pelo indivíduo. A família pode interferir direta ou indiretamente na escolha inicial e também na redefinição da carreira, influenciando de forma a motivar ou a impedir. A sociedade influencia através das classes sociais, que determinam o que é prestígio e *status* e também pelas características do ambiente vivenciado por aquela comunidade, como o clima e atividade mais desenvolvida na região. A cultura influencia nas decisões relacionadas à carreira determinando os valores das pessoas e o significado de cada ocupação.

Apesar de toda essa influência externa que existe na escolha da carreira, Dutra (2002) enfatiza a importância de ter a si mesmo como referencial, desenvolvendo um plano de dentro

para fora, levando em consideração suas preferências, seus pontos fortes e o que lhe faz bem, evitando alguns riscos como: armadilha profissional, falta de foco e alternativas restritas. A armadilha profissional pode gerar muito desgaste e pouca satisfação. Isso acontece quando o indivíduo opta por uma atividade que exige mais dos seus pontos a desenvolver do que dos seus pontos fortes. A falta de foco é quando o indivíduo passa a sentir desconforto profissional. As alternativas restritas são uma visão limitada das alternativas de crescimento profissional, tanto na empresa quanto no mercado. O período entre a percepção e a mudança leva em torno de cinco anos, impedindo, nesse período, o autodesenvolvimento.

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 e Semenzato (2008) dizem que todos os aspectos da vida são importantes e passíveis de planejamento, pois não basta, por exemplo, ser bem sucedido no trabalho, e não ter qualidade de vida, acarretando problemas de saúde física, emocional e nos relacionamentos.

Atualmente, muitas mudanças vêm ocorrendo no tocante aos valores sócio-culturais de preocupação com a família e a relação do indivíduo com o trabalho. Valoriza-se mais a qualidade de vida do que o sucesso profissional e o desenvolvimento da carreira (TOLFO, 2002).

Navarro (2006 *apud* FERNANDES, 2007) cita que 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.

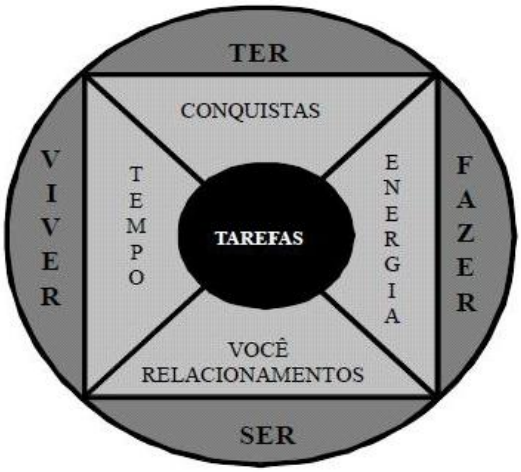
Augustin (2008) destaca a importância de aplicar os conhecimentos e estratégias utilizadas para se planejar o futuro de uma empresa, na própria vida, utilizando-se deles para melhor planejar o futuro pessoal e individual das pessoas. Essa prática denomina-se Planejamento Estratégico Pessoal (PEP).

Planejamento Estratégico Pessoal para Costa (2005 *apud* AUGUSTIN, 2008, p.17) 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.

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 pra 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, segundo Augustin (2008), é muito interessante, pois 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.

Apesar de fornecer a base do planejamento, Cygler deixa 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, levando em consideração que sucesso e felicidade são conceitos distintos para cada pessoa. Cygler esclarece através de e-mail para Augustin (2008) que a teoria 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 quê 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 (GIL, 2002).

A pesquisa aconteceu no mês de novembro de 2012 e todos os resultados foram registrados em banco de dados de base computacional e verificados por análise estatística univariada.

4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

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 no Quadro 1.

Quadro 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 (2011).

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.

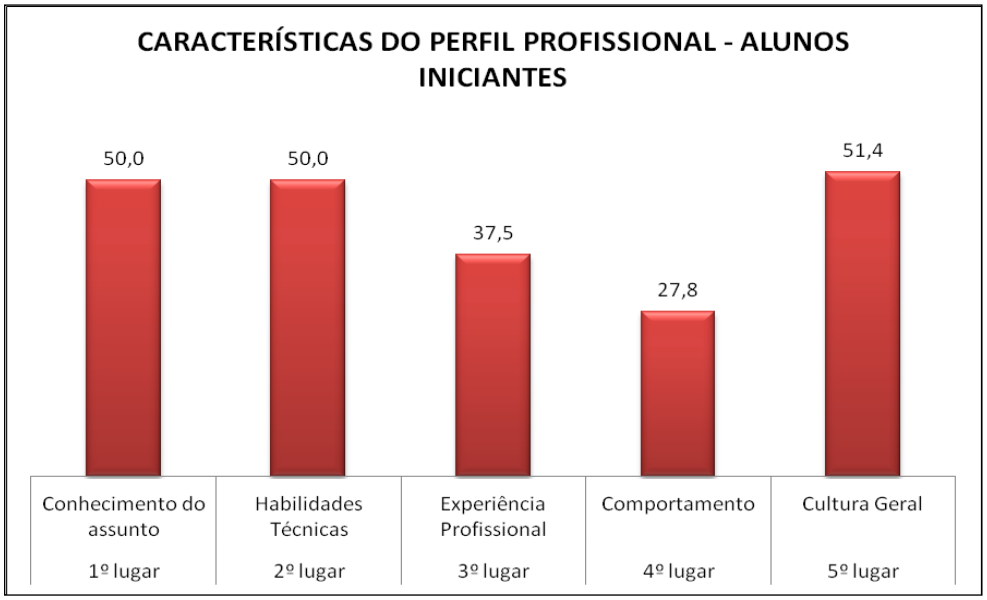
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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.

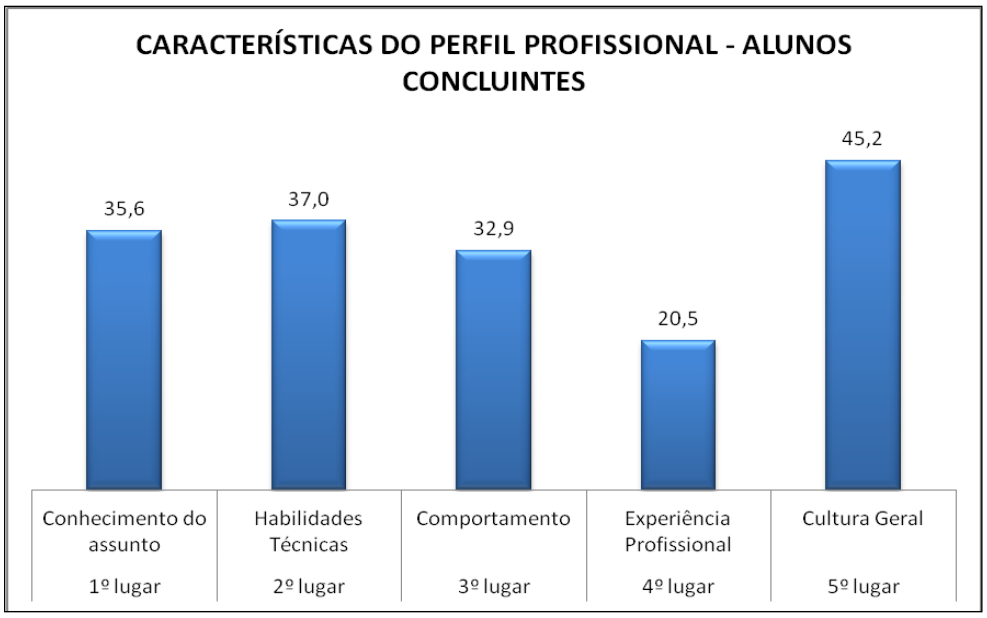
Conforme Case e Botelho (2001), o conhecimento é fundamental quando se fala sobre aonde se quer chegar. Características relacionadas à experiência, cultura, habilidades técnicas pessoais, competências e conhecimentos gerais são aspectos que definem o perfil profissional. Deste modo, ao classificarem o grau de importância das características que um profissional deve ter, foram apurados os seguintes resultados:

Figura 2: Características mais importantes do perfil de um profissional segundo alunos iniciantes (%)



Fonte: dados primários (2011).

Figura 3: Características mais importantes do perfil de um profissional segundo alunos concluintes (%)



Fonte: dados primários (2011).

Indiferentemente, iniciantes e concluintes classificaram o conhecimento do assunto e as habilidades técnicas como as características mais importantes do perfil profissional, colocando o comportamento em quarto e terceiro lugar respectivamente.

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 pessoas 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 conhecê-los. Dos que o 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 planejar sua carreira, 99% dos iniciantes e 97% dos concluintes consideram-na importante nas seguintes fases de suas vidas:

Quadro 2: Fase da vida na qual consideram importante pensar em Planejamento de Carreira.

Fase	% dos iniciantes	% dos concluintes
Antes de escolher o curso	32	17
Durante o curso	64	77
Após a conclusão do curso	4	6

Fonte: dados primários (2011).

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 engressar no mercado de trabalho. Complementando, Bardagi, Lassance, Paradiso e Menezes (2006) afirmam que o período do curso é o momento de desenvolvimento vocacional, já que esse período é composto por algumas fases e há nelas um engajamento e comprometimento com as atividades do curso e com o futuro profissional. O que vem a confirmar os resultados encontrados e apresentados na Ilustração 3.

Sendo 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, consequentemente, 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 81% e 88% respectivamente. E, ao questioná-los em qual etapa do planejamento que se encontram, os respondentes deram a seguinte distribuição:

Quadro 3: Etapa do Planejamento de Carreira segundo Dutra (2002).

Etapa do Planejamento	% dos iniciantes	% dos concluintes
Autoconhecimento	52	36
Conhecimento de mercado	28	26
Objetivo de Carreira	11	21
Estratégias de Carreira	8	11
Plano de Ação	1	6

Fonte: dados primários (2011).

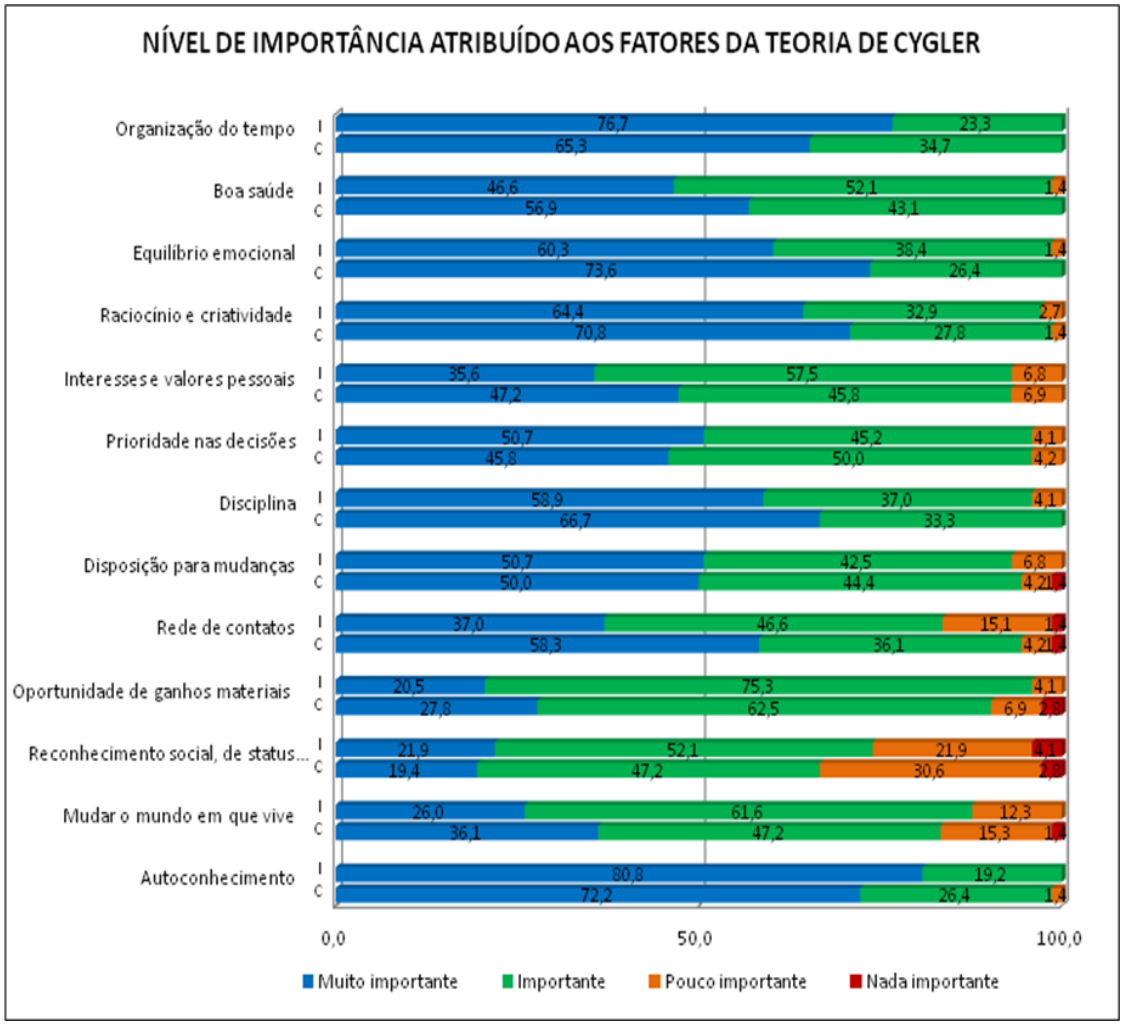
As etapas mencionadas são referentes à gestão pessoal da carreira e devem ser desempenhadas de forma contínua com possibilidade de recíproca e constante influência entre elas (DUTRA, 2002 *apud* Veloso, 2009). Portanto, observa-se nesta pesquisa que a maioria das pessoas que possuem um planejamento ainda 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 a teoria proposta 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 4:

Figura 4: Nível de importância atribuída aos fatores do Planejamento de Carreira na Teoria de Cygler.



Fonte: dados primários (2011).

Tendo em vista que a teoria 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, na teoria proposta 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 domadas 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.

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.

6 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 embasou-se na teoria de Jimmy Cygler, intitulada: “A Fórmula do Sucesso e Felicidade sem Estresse”. Dentre as tantas as teorias encontradas, essa foi a que melhor se adaptou ao que os autores procuravam, pois ela deixa o indivíduo livre para desenvolver melhor as áreas que mais lhe interessa, considerando o conceito atual de homem complexo.

Observa-se que ao contrastar os resultados encontrados nos anos iniciantes e concluintes não se encontram grandes alterações, 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. No entanto, 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, Bernard Michael; ROUSSEAU, M. Denise . **The Boundaryless Careers**: A new employement principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press, 1996.

ASEVEDO, Graziela Merlina de. **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, Eziane Samara. **Planejamento Profissional e sua Ligação com o Planejamento Estratégico Organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), UFSM, Santa Maria, RS. 2008. 163p.

BAIOCCHI, Alexandre Collares; MAGALHAES, Mauro. 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, Marúcia; LASSANCE, Maria Célia Pacheco; PARADISO, Ângela Carina; MENEZES, Ioneide Almeida de. 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, Ricardo R; SEMANZATO, José Carlos; PRIESTLEY, Elizabeth. **Escola da Vida**. 1.ª Ed. Planeta do Brasil, São Paulo, SP, 2008. 324p.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**. vol. 8. nº 3, 2007.

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

CASE, Thomas A; BOTELHO, Joaquim Maria. **Gerenciamento da Carreira do Executivo Brasileiro**: Uma Ciência Exata. São Paulo: Ed. Catho, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

DIAS, Maria Sara de Lima; SOARES, Dulce Helena Penna. **Planejamento de Carreira: uma orientação para estudantes universitários**. 1.ª ed. Vetor. 2009, 296p.

DINSMORE, Paul Campbell; ROCHA, Márcia; GOMES, Maria Tereza. **O Projeto Você**. *In:* Revista Você S/A. Ed. 54, 2002.

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

_____, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Viviane de Almeida. **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, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, v. 5, n. spe, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. SP: Editora Gente Livraria e Editora Ltda., 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **O Modelo da carreira sem fronteiras no contesto organizacional**: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil. Fundação Getúlio Vargas. EAESP. 2005.

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

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

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

TONI, Jackson de. 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.