

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Joelma Umbelino da Silva

Planejamento de Carreiras e os Egressos em Administração no Brasil

Mariana – MG

2017

Joelma Umbelino da Silva

Planejamento de Carreiras e os Egressos em Administração no Brasil

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa

Mariana – MG

2017

S586p Silva, Joelma Umbelino da
Planejamento de Carreiras e os Egressos em Administração
no Brasil [recurso eletrônico] / Joelma Umbelino da
Silva.-Mariana, MG, 2017.
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal
de Ouro Preto, Mariana, 2017

1. Carreiras e oportunidades - Teses. 2. MEM. 3. Administração
- Pesquisa - Teses. 4. Monografia. 5. Mercado de trabalho
- Teses. 6. Ensino superior - Brasil - Teses. I. Pessoa,
Deborah Kelly Nascimento. II. Universidade Federal
de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
- Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 378(81)
: 15
: 1419115



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



FICHA DE APROVAÇÃO

JOELMA UMBELINO DA SILVA

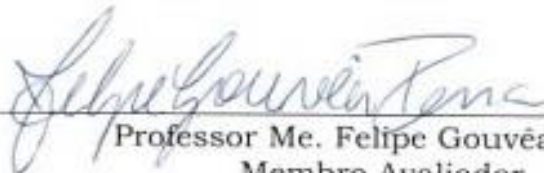
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Profª Dra. Déborah Kelly Nascimento Pessoa

COMISSÃO EXAMINADORA



Professora Dra. Déborah Kelly Nascimento Pessoa
Orientadora e Presidente da Banca



Professor Me. Felipe Gouvêa Pena
Membro Avaliador



Professora Ma. Flávia Silvia Corrêa Tomaz
Membro Avaliador

Mariana, 05 de setembro de 2017.

PLANEJAMENTO DE CARREIRAS E OS EGRESSOS EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo refletir sobre planejamento de carreiras e o egresso em administração no Brasil. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e documental, de caráter descritivo e natureza quantitativa. Os dados analisados neste estudo são resultado da comparação de outros três estudos que investigaram egressos em administração. Eles correspondem a duas pesquisas acadêmicas de graduação e mestrado e o estudo mais atual do Conselho Federal de Administração, CFA (2015). Para organização e análise dos dados deste trabalho, foram os dados dos três estudos foram organizados em planilhas do *software* Microsoft Excel e transformados em percentuais, para facilitar a comparação. Para apresentação dos dados foram utilizados tabelas e gráficos. Por fim, são feitas considerações sobre o perfil dos egressos em administração no Brasil, sobre o mercado de trabalho para esses egressos, sobre a importância da gestão de carreiras para o egresso e ingressante no curso de administração.

Palavras-chave: carreiras, egresso de administração, mercado de trabalho.

PLANNING OF CAREERS AND THE ALUMNI IN ADMINISTRATION IN BRAZIL

ABSTRACT

This research aimed to reflect on planning of careers and the alumni in administration in Brazil. For this reason we developed a bibliographic and documental research, descriptive and quantitative nature. The data analyzed in this study are a result of the comparison of three other studies that have investigated students in business administration. They correspond to two academic research Undergraduate and master's degree and study more of the Federal Board of Directors, CFA (2015). For organization and analysis of data of this study, were the data from three studies were organized in spreadsheets of the software Microsoft Excel and converted into percentages, to facilitate comparison. For presentation of data were used charts and graphs. Finally, are made comments on the profile of graduates in business administration in Brazil, on the labor market for these students, about the importance of career management for the alumni and ingressant in the course of administration.

Key-Words: Careers, Alumni board, the labor Market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Etapas do processo de planejamento de carreira	11
Figura 2: Gênero dos administradores	16
Figura 3: O que mais influenciou na sua escolha do curso de administração?	18
Figura 4: Setor de trabalho.....	20
Figura 5: Por que considera estar desempregado?	22
Tabela 1: Idade dos administradores.....	17
Tabela 2: Fatores de influência para a escolha do curso registrados nas pesquisas	18
Tabela 3: Relação de egressos que realizaram outro curso	19
Tabela 4: Fatores de maior influência da escolha do curso entre as pesquisas	21
Quadro 1: Modelos de carreira	09
Quadro 2: Descrição dos tipos de Carreiras	10

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1	Gestão de carreiras	7
2.2	Egressos do curso de administração e mercado de trabalho	11
3	METODOLOGIA	12
4	RESULTADOS DA PESQUISA	13
4.1	Análise de dados	16
4.2	Discussão	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações buscam por profissionais com espírito inovador e empreendedor, mesmo que algumas dessas empresas preservem a essência de cargos com atividades simples e frequentes. Cargos esses, que contraditoriamente não necessitam de indivíduos ousados e dinâmicos para a execução das tarefas.

De acordo com Dutra (2007), a alteração de comportamento para seguir as modificações das exigências das organizações é de total responsabilidade do indivíduo, bem como o seu desenvolvimento, visto que a pressão do meio social considera o constante progresso intelectual, a maleabilidade e o prestígio. Isso faz com que os indivíduos passem a competir consigo mesmo e a reavaliar suas expectativas pessoais, profissionais e as necessidades para se inserir no mercado de trabalho.

Dutra (2010) aponta ainda que o papel da organização é o de incentivar e demonstrar apoio para que o funcionário possa desenvolver sua carreira. É nesse meio repleto de incertezas e diversas faces que o profissional acredita que é da organização a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua carreira e estabilidade profissional.

Devido a essas modificações radicais que as organizações têm passado, como a reorganização produtiva, *downsizing*, alterações de âmbito tecnológico e aumento do acirramento competitivo do mercado, é necessário acompanhamento pelos colaboradores, para que esses possam se atualizar e se desenvolver para competir neste mercado dinâmico. Não se pode deixar apenas que as organizações tenham essa responsabilidade pelo desenvolvimento profissional e pessoal do profissional para atender as demandas e necessidades do mercado (DUTRA, 2010).

Em contrapartida, as organizações demandam de funcionários com particularidades, habilidades e pensamento técnico para assegurar sua concorrência, os profissionais necessitam estar qualificados para que possam satisfazer as demandas do mercado de trabalho e não apenas a uma organização (MASCARENHAS, 2008).

Para estarem alinhados com as transformações em que o mercado tem passado, diversos autores expõe a importância do profissional se qualificar e se preparar conforme às exigências cada vez mais complexas do mercado. Com isso, tem-se o desaparecimento, o crescimento ou o surgimento de diversas profissões, em diferentes campos e áreas de atuação, com uma quantidade insuficiente de mão-de-obra, devido a rapidez de alterações e progressos tecnológicos (MASCARENHAS, 2008).

A organização individual de carreira se apresenta como sendo um procedimento de longo aproveitamento para o colaborador, por possibilitar a entrada destes ao mercado de trabalho direcionando-o adequadamente as possibilidades de carreira (MASCARENHAS, 2008).

Perante este cenário, os requisitos por resultados equivalem-se cada vez mais exigentes, e a aplicação de métodos e procedimentos de trabalho de gestão, fundado nas habilidades e capacidades dos administradores (MARAFFON, 2012).

Nesse contexto, o egresso do curso de administração encontra-se diretamente ligado a diversos aspectos que necessitam ser acompanhado durante a graduação, como: desempenhar um olhar sistêmico da empresa; idealizar, gerenciar e estimular os grupos de trabalho; organizar as diferentes áreas da empresa; viabilizar ações; gerir desavenças e interesses; proteger o clima organizacional da empresa; detectar problemas; elaborar e produzir soluções; liderança, entre outros (BIANCHI, 2015).

O curso de graduação em administração proporciona a colocação de profissionais no mercado de trabalho, onde os mesmos atuam em diferentes áreas da organização. A administração abre diversas oportunidades como na área de produção, marketing, finanças e recursos humanos, direito, entre outras.

Diante do exposto, este estudo teve como objetivo refletir sobre planejamento de carreira e sobre o egresso em administração no Brasil. Para isso, buscou-se explorar os resultados de rês pesquisas realizadas anteriormente a este trabalho na expectativa de desenvolver uma reflexão a respeito da colocação desse egresso no mercado de trabalho e a relação do planejamento de carreira nesse processo.

Desta forma, para o desenvolvimento desta pesquisa, foram realizadas buscas em periódicos, publicações em anais de congressos e estudos de acadêmicos sobre formação e planejamento de carreiras dos profissionais egressos dos cursos de administração no país.

A formação dos profissionais administradores se desenvolve, conforme aponta Pontes (2002), na constituição de habilidades e competências, que dão início para o desenvolvimento de estratégias para a conquista de uma melhor colocação profissional. A evolução exagerada das exigências impostas pelo mercado, faz com que o administrador seja o profissional apropriado para agir atender às demandas diversas do mercado. Diante desse debate, fez-se a seguinte pergunta: **O que fazem os egressos de administração no Brasil?**

A partir dessa pergunta de pesquisa motivadora do trabalho, foi estabelecido o seguinte objetivo geral para esta pesquisa: refletir sobre planejamento de carreiras e o egresso em administração no Brasil.

Para atender ao que foi proposto como proposta de pesquisa, este estudo foi organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, contendo a contextualização do planejamento de carreiras e formação do administrador, com a problemática de pesquisa e objetivo geral. No segundo capítulo, tem-se a fundamentação teórica que fornece apoio para o estudo, possuindo como suporte conhecimentos de autores que escreveram sobre o assunto em pesquisas anteriores. O terceiro capítulo, aborda os procedimentos metodológicos da coleta e análise de dados. O quarto capítulo expõe o resultado da pesquisa, uma comparação entre os dois estudos explorados e por fim, o quinto e último capítulo, apresenta as considerações finais do estudo. Por fim, tem-se as referências utilizadas para o desenvolvimento de todo trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de carreiras

A gestão de carreira originou-se em meados dos anos 80 com o pensamento de que a organização deve se atentar com o desenvolvimento da carreira de seus profissionais (CHANLAT, 1996).

Conforme Pontes (2002), a gestão de carreiras teve início após a segunda guerra mundial, porém, foi fortalecida após os anos 80, contando com um aumento de exigência e crescimento do mercado.

Para compreender gestão de carreiras, é importante entender qual o conceito de carreira. Segundo Dutra (2007) a definição de carreira não é muito simples, pois são agregados diversos significados a ele. Dutra complementa dizendo que a gestão de carreiras é como uma ferramenta para reunir as expectativas de crescimento da organização e a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores.

Carreira é uma série de posições exercidas por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. Com uma boa avaliação de pessoal e um bom plano sucessório, é possível programar a carreira de cada pessoa para exercer funções para as quais demonstre aptidão (LACOMBE, 2002, p. 62).

“Carreira individual é a sucessão de cargos ocupados por um indivíduo em sua vida profissional” (PONTES, 2002, p.325). Compreende-se que qualquer pessoa pode ter uma carreira, pois a seu progresso atividades profissionais alcança competências e conhecimentos, constituindo a sua carreira.

Martins (2001), indica que a definição de carreira possui dois alcances: a carreira tradicional que é relacionada a uma empresa ou a própria profissão e a carreira proteana que é um composto de experiências ocupacionais estruturado de modo particular, não obstante relacionado a uma profissão ou empresa.

Já Bendassoli (2009) afirma que a carreira apresenta uma variedade de definições, significando uma ocupação remunerada ou não remunerada, que está relacionado a uma equipe profissional ou carreira individual, ocupação, um cargo em uma empresa ou um planejamento de indivíduo que exerce atividades por conta própria, designação dos recursos humanos em uma empresa ou trajetória pessoal como satisfação dos próprios projetos.

Já Martins (2001, p.105) cita gestão de carreiras como:

Uma forma proativa e permanente de administração das variáveis internas e externas que afetam a trajetória profissional, atuando nas que são controláveis e se adaptando às demais, de modo a alcançar as metas e os objetivos fundamentais que resultarão em sucesso psicológico.

Ainda nesse pensamento, a gestão de carreiras indica onde o indivíduo deseja chegar, visando disponibilizar os meios que ele necessita e a trajetória que ele objetiva seguir. “O planejamento é a mais relevante e cerebral atividade do homem. A capacidade de planejar torna o homem o único no reino animal” (MARTINS, 2001, p.82).

Torna-se importante que a gestão de carreiras seja desenvolvida de modo estruturado através de uma expectativa de sucessão, que necessita abordar as habilidades técnicas, estratégicas e humanas. Pontes (2002) explana que a gestão de carreiras pode ser dividida em duas estruturas. Na primeira, a gestão de carreiras pode acompanhar a mesma estrutura do planejamento de cargos e salários, denominado de estrutura através de cargos pois a estrutura decorre da gestão de cargos e salários. Nessa estrutura, o indivíduo possui seu crescimento diante dos exercícios progressivo dos cargos, de acordo com a hierarquização predeterminada. E a segunda, é estruturada através de fragmentos de carreira, onde “o importante não é o cargo em si ocupado pelo colaborador, mas, sim, a capacitação do indivíduo” (PONTES, 2002, p.331).

Dentro do cenário globalizado e cada dia mais moderno, os indivíduos tem-se mostrado mais preocupados com sua vida profissional. Nesse planejamento, Chanlat (1996) expõe dois modelos de carreiras: o modelo tradicional e o modelo moderno. O primeiro, estava em atuação até a década de 70 e foi frisado pela estabilidade profissional, crescimento financeiro,

desenvolvimento e segmentação sexual e social no mercado de trabalho, onde somente os homens exerciam atividades profissionais.

No modelo moderno, têm-se a geração de oportunidades para profissionais femininas e de outras classes sociais e o desenvolvimento da carreira é interrompida, porém é horizontal e indica mais instabilidade profissional e financeira (CHANLAT, 1996).

QUADRO 1 - Modelos de carreira

Modelos de carreira	
O Modelo Tradicional Um homem	O Modelo Moderno Um homem e/ou uma mulher
Pertencente a grupos socialmente dominantes	Pertencente a grupos sociais variados
Progressão linear vertical	Progressão descontínua vertical e horizontal
Estabilidade	Instabilidade

Fonte: Adaptado de Chanlat (1996).

O Quadro 1, expõe uma comparação dos dois tipos de modelos de carreiras conforme Chanlat (1996). Porém, Martins (2001) apresenta algumas limitações quanto a definição do modelo tradicional de carreira e contempla três questões restritivas, que são: a) a percepção de avanço, com a concepção de desenvolvimento vertical na hierarquia de uma empresa, ou as capacidades de progressão hierárquica e de aumento salariais e suporte moral se representa como o primeiro limitador; b) a relação de carreira à profissão é o segundo limitador. Algumas carreiras estão ligadas da estrutura da organização ou do estabelecimento a qual participam, evidência para os militares, os quais pela função que exercem podem categoricamente seguir carreira dentro da organização que estão inseridos. Os profissionais liberais não se encontram diretamente agrupados a estruturas, entretanto, suas funções lhes possibilitam a desenvolverem em suas respectivas profissões uma carreira, à medida que um operário fabril não teria as mesmas chances. Por fim, a terceira limitação apresentada pelo autor é a aposentadoria de um colaborador que tenha certa segurança ocupacional empregada pelos serviços associados à sua profissão no decorrer de todo percurso laboral.

No Quadro 2, observa-se que, atualmente a carreira não se encontram mais subordinada à estrutura social, sendo acessível a todos, dado que “a ideologia individual de êxito, a despeito de seus limites, está no centro da ordem social moderna” (CHANLAT, 1996, 69).

QUADRO 2 - Descrição dos tipos de Carreiras

Descrição dos tipos de Carreiras					
Tipos de Carreiras	Recursos Principais	Elemento Central de Ascensão	Tipos de Organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Posição Hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica a outra	Organização de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia, habilidades profissionais.	Organização de peritos, Burocracia Profissional.	O nível de perícia e de reparação.	Sociedade de peritos.
Empreendedora	Capacidade de criação e inovação	Criação de novos valores, de novos valores e novos produtos e serviços.	Pequenas e médias empresas artesanais, culturais e comunitárias e de caridade.	A capacidade pessoal. As exigências externas.	Sociedade que valoriza a iniciativa individual.
Sociopolítica	Habilidades sociais. Capital de relações.	Conhecimento Relações, parentescos (redes sociais)	Familiar Comunitária de Clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

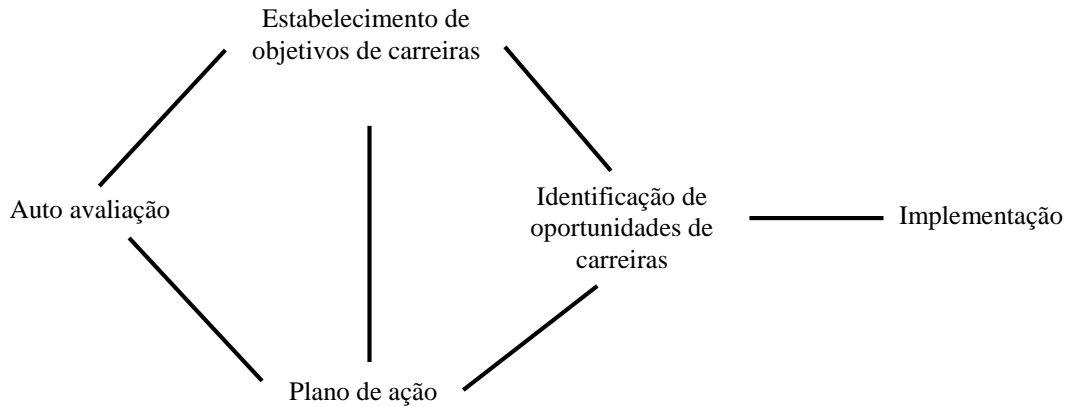
Fonte: Adaptado de Chanlat (1996).

Bendassolli (2009), faz menção de oito modelos de carreiras emergentes: carreira sem fronteiras, carreira protiana, *craft career*, carreira portfólio, carreira multidirecional, carreira transacional, carreira narrativa e carreira construcionista.

Para o desenvolvimento do planejamento profissional, Dutra (2007) recomenda fases para mencionar as possibilidades de carreira. A primeira fase é do autoconhecimento que é a fatia mais importante e complexado projeto, pois engloba o conhecimento, observação e entendimento do próprio indivíduo. O conhecimento do mercado, é a segunda fase que é um estudo do mercado, considerando as preferências, deficiências e possibilidades. A terceira fase é o objetivo de carreira, onde busca-se determinar objetivos centralizados em atitudes particulares empregando questões, questionando futuro profissional no futuro. O plano de ação é a penúltima etapa que deverá contemplar os objetivos a curto prazo e os princípios de sucesso. Por fim, tem-se a última etapa, que é o acompanhamento do plano, correspondente a análise de um projeto que deve ser constante.

A Figura 1 apresenta as etapas do processo de planejamento de carreira descrito acima conforme Dutra (2007), que após a sua elaboração, deve haver a sua implementação.

FIGURA 1 - Etapas do processo de planejamento de carreira



Fonte: Adaptado de Dutra (2007).

Portanto, percebe-se que inúmeros aspectos interferem diretamente a decisão sobre a carreira e que, independentemente da inaptidão dos indivíduos no que diz respeito a gestão de sua carreira, é necessário que elas reflitam em seu progresso e se posicionem para intermediarem com as organizações (DUTRA, 2007).

2.2 Egressos do curso de administração e mercado de trabalho

As áreas de atuação do administrador, estabelecida pela Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965 (BRASIL, 1965), compreende administração financeira, administração e seleção de indivíduos, orçamentos, administração mercadológica, organização e métodos, relações industriais e administração de produção, assim como outras áreas em que estes se fracionem ou aos quais sejam relacionados.

Barnard (1979) salienta que os indivíduos optam se exercem alguma atividade profissional ou não para uma organização desde da análise sob dois aspectos: expectativa, projetos, incentivos do instante e os caminhos externos ao indivíduo, por ele reconhecidas como lucrativas ou não. Conclui-se então que a empresa é resultante da modificação da ação e da ambição humana, sendo provável desintegrar essas referências.

Assim sendo, admite-se que a interpretação para a organização satisfatória passe pela competência de sua administração em adaptar os objetivos individuais aos da empresa, motivando a criatividade, a motivação e a assistência dos indivíduos, procurando estruturar afinidades (BARNARD, 1979).

Os administradores de uma organização, possuem certas funcionalidades como qualificar a modelagem do mecanismo de comunicação entre os gerentes, de modo que a

comunicação alcance o gestor da empresa conforme pretendido; proporcionar a garantia de dificuldades essenciais por meio da garantia de serviços particulares que organizam o material das empresas e desenvolver e estabelecer suas soluções e finalidades (BARNARD, 1979).

Para que um administrador possa seguir carreira seguindo o modelo tradicional, se faz importante compreender o pensamento de Chanlat (1996), que expõe a decadência da carreira neste modelo e as causas fundamentais são: inserção constante da mulher no mercado profissional; crescimento dos graus de formação; asserção dos direitos das pessoas e maleabilidade das atividades profissionais.

Desenvolver-se profissionalmente seguindo o modelo de Chanlat (1996) é um desafio, pois a profissão não possui seguimento necessariamente, ela é pautada pelo seguimento descontínuo, diretamente pelas infinitas modificações que sucedem no mundo profissional por meio de melhorias nos padrões organizacionais e tecnológicos, que são assinaladas por instabilidades.

Um outro modelo de carreira oferecido por Chanlat (1996) é o sociopolítico que desenvolve sua carreira baseando em suas capacidades sociais e de relações que investe ao decorrer da atividade profissional, reconhecendo as equipes, as redes sociais, e vínculo familiar.

Consequentemente, é um padrão de carreira que se progride através da constituição de ligações, as mais variadas, se oferece a dilatar substancialmente essas ligações e as manter participantes, provido como incentivadoras de carreiras dos profissionais, neste caso, direcionadas a gestão de carreiras dos administradores (CHANLAT, 1996).

3 METODOLOGIA

O estudo em questão é classificado como pesquisa descritiva pois esse tipo de pesquisa possui como objetivo identificar as características de determinado fenômeno ou população (GIL, 2010).

Além da finalidade descritiva, esta pesquisa também é classificada como estudo bibliográfico. Conforme Lakatos e Marconi (2007, p.71), a pesquisa bibliográfica “coloca o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. A pesquisa bibliográfica é planejada tendo como suporte material já desenvolvido, composto por livros e artigos científicos (GIL, 2010).

A pesquisa documental também caracteriza este estudo, pois foram empregados documentos descritivos relacionados ao assunto de pesquisa divulgada por órgãos oficiais. Vergara (2004) explica que a pesquisa documental é desempenhada em documentos

preservados dentro de registros, órgãos públicos, regulamentos, anais, ofícios, filmes, fotografias, balancetes, entre outros.

Ao que se refere a forma de abordagem, a pesquisa é quantitativa por se caracterizar pela utilização de quantificação da coleta de dados, como da análise através de procedimentos estatísticos, como percentual (RICHARDSON, 2007). A pesquisa visa realizar através de resultados estatísticos publicados em outras pesquisas a compreensão de egressos do curso de administração ao que diz respeito a gestão de carreiras.

A coleta de dados foi realizada por meio da comparação de duas pesquisas acadêmicas sobre a gestão de carreiras de egressos do curso de administração no Brasil e o estudo do Conselho Federal de Administração. A primeira pesquisa acadêmica, buscou “analisar o perfil do egresso do curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Campus Santa Rosa” que foi elaborado por Bianchi (2015). Foram analisados uma população de 752 formandos compreendidos entre os 1996 e o primeiro semestre de 2015. A segunda pesquisa acadêmica investigou a “relação da trajetória profissional de administradores egressos de uma instituição de ensino superior com suas expectativas de carreiras”, tendo sido elaborado por Marafon (2012), onde participaram desta pesquisa 340 egressos durante os anos de formação de 2001 a 2008 do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior do Oeste de Santa Catarina – Unoesc, Campus Xanxerê.

A comparação destes dois estudos acadêmicos foram confrontados com dados dos egressos do curso de administração no Brasil, realizado pelo Conselho Federal de Administração (CFA, 2015) através da pesquisa nacional: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do profissional de administração entre abril a novembro de 2015 e disponibilizado em 2016, onde foram pesquisados 17.124 administradores de todo Brasil, sendo a mais recente pesquisa realizada pelo órgão.

Para realizar a análise comparativa dos dados desses estudos, foi realizada a tabulação dos dados em planilhas do *software* Microsoft Excel, onde foram inseridos os dados das três pesquisas objeto de análise e comparados os resultados percentuais por meio de tabelas e gráficos.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados a análise comparativa dos resultados apresentados nas pesquisas de autoria do autor Marafon (2012), Bianchi (2015) e na pesquisa do CFA (2015), que é a mais recente pesquisa realizada pelo órgão.

A primeira pesquisa acadêmica, é um estudo de Bianchi (2015) realizado com egressos do curso de administração formados entre 1996 e primeiro semestre de 2015, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Campus Santa Rosa, localizada em Santa Rosa/RS. A pesquisa intitulada “Perfil do Egresso do curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul”, teve como objetivo analisar o perfil do egresso do Curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Campus Santa Rosa. Como metodologia de pesquisa, o estudo é de natureza aplicada, quantitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica, documental, caracterizada como levantamento ou *survey*, que conforme Malhotra (2001, p.179), o ‘método de *survey* é um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados”. A população foi de 752 egressos que através de uma amostragem não probabilística, que atingiu 160 respostas do questionário aplicado. O questionário foi elaborado em quatro partes: perfil, formação acadêmica, trabalho ou trajetória profissional e informações do Curso.

Após a aplicação dos questionários, os questionários foram direcionados para o Coordenador de Curso e mais dez coordenadores de gestões anteriores para a averiguação das questões e alternativas das respostas que é denominada de painel de juízes ou de *experts*. Foi utilizado através do painel a escala de Likert. O questionário foi disponibilizado por meio da ferramenta eletrônica do *google drive* entre 01 a 30 de outubro de 2015. Os egressos foram convidados a pelo envio de e-mails e convites no facebook, porém, de 752 e-mails enviados, 150 retornaram, 165 não existiam mais e o restante 437, 160 tivemos respostas e 277 não foram encontrados. Com as respostas, os dados foram transferidos para o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package the Social Scienses*), produzindo dados com distribuição de frequência e média com as técnicas de distribuição de frequência (Teste T) para análise de dados. Chegou-se à conclusão que a maioria dos respondentes são do sexo masculino, jovens, com uma boa percepção para o posicionamento de mercado.

A segunda pesquisa acadêmica é um estudo realizado por Marafon (2012) intitulada “Desenvolvimento de carreira de administradores: estudo dos egressos do curso de administração de uma instituição de ensino superior do Oeste de Santa Catarina”, teve por objetivo estudar a relação da trajetória profissional de administradores egressos do curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, no Campus Santa Rosa. É uma pesquisa de origem quantitativa e descritiva com estratégia de pesquisa de Levantamento ou *Survey*. Foram analisados uma amostra não-probabilística de 340 egressos entre os anos de 2001 e 2008. Foi enviado um questionário por e-mail aos endereços

eletrônicos de 140 egressos, onde 104 responderam. Foi utilizado também a aplicação do questionário presencial, o que alcançou 120 respondentes, totalizando uma amostra de 224 egressos. Assim que as questionários eram respondidos, os dados foram transferidos para planilhas do Excel. Foi utilizado também a análise de dados por conteúdo. A pesquisa obteve o conhecimento de que os egressos acreditam que o planejamento e a qualificação após a formação, são formas de qualificação na carreira e garantias de estabilidade no mercado de trabalho.

A terceira pesquisa é um estudo sobre a identificação das condições dos profissionais de administração que é planejada e organizada pelo Conselho Federal de Administração, CFA.

Nos últimos 17 anos, o Conselho Federal de Administração (CFA) tem investido na realização de pesquisas de âmbito nacional que permitem analisar cenários e identificar tendências relacionadas à administração profissional no país, mediante a exploração de aspectos relativos ao perfil, à formação, à atuação e às perspectivas profissionais do administrador (MELLO *et. al.*, 2011).

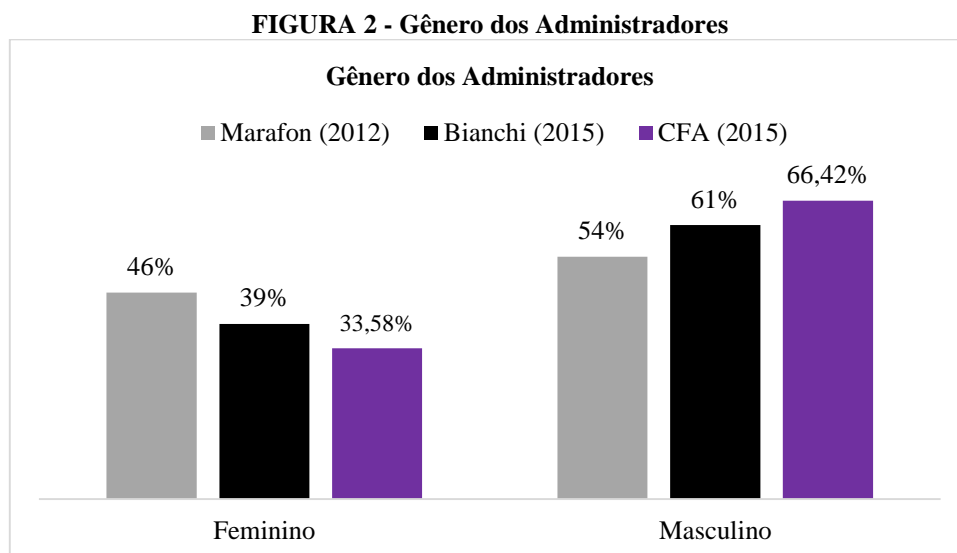
De acordo com Mello *et. al.* (2011), a primeira edição ocorreu em 1994 com divulgação em 1995. A segunda edição aconteceu em 1998 com publicação em 1999. Já a terceira edição foi realizada em 2003 e anunciada em 2004, que ampliou as informações dos Administradores, Coordenadores, Professores, Empresário e empregados e compreende fatores confrontados sob o comportamento do administração no meio de trabalho. Já a quarta edição foi pesquisada em 2005 e liberada em 2006. A quinta edição, renomeada de Pesquisa Nacional sobre o perfil, Formação, Atuação e oportunidades de Trabalho do Administrador 2011, que organizada pelo CFA, através da Câmara de Formação Profissional e pelos Conselhos Regionais de Administração, apoio da Fundação Instituto de Administração e da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (CFA, 2015). E como objeto de pesquisas, foi utilizado neste estudo para confrontar junto as duas outras pesquisas acima, a sexta edição do CFA, Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador (6º ed.) e do Tecnólogo (1º ed.). Esta pesquisa possuiu como objetivo “reanalisar cenários e identificar tendências para a profissão do administrador e do Tecnólogo no país, por meio da prospecção de dados e da elaboração de diagnóstico sobre cada questão que envolve a existência daqueles profissionais” (CFA, 2015) e contou com a amostra de 17.124 administradores em todo território nacional em uma pesquisa exploratória, com análise de dados secundários, entrevistas em profundidade e reuniões de equipes e aplicação de questionários através da internet. A tabulação foi feita de forma simples de cada variável e população com uma comparação destes dados com o resultado

da edição passada, além do cruzamento de dados. Evidencia-se que a maioria dos administradores são formados pelo sexo masculino, casados e com até dois dependentes.

A escolha das pesquisas foi pautada em um levantamento realizado sobre o tema que atendesse aos objetivos desta pesquisa. Bianchi (2015), faz uma comparação com os estudos de Marafon (2012) e este em seu trabalho, compara seus resultados com a pesquisa do CFA realizada em 2011. Assim sendo, a pesquisadora optou por confrontar estes dois estudos acadêmicos com a recente pesquisa do CFA, que é realizada amplamente com administradores de todo o Brasil, através de dados dos Conselhos Regionais de Administração dos estados brasileiros. Os dados resultantes dessa comparação, são apresentados na próxima seção.

4.1 Análise de dados

Ao que diz respeito ao gênero dos administradores, as pesquisas apresentam predominância do sexo masculino, sendo que a pesquisa de Marafon (2012) registrou 54%; Bianchi (2015) obteve 61% e CFA (2015) apresentou 66,42% conforme Figura 2. Mesmo com a predominância do sexo masculino, o mercado feminino é minoria nas três pesquisas, porém, existe uma maior diferença nos dados do CFA (2015).



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Analisando a idade dos administradores que participaram das pesquisas, pode-se afirmar que o perfil é jovem em todas elas, conforme apresenta a Tabela 1. Marafon (2012), registrou 63,1% dos respondentes com idade até 35 anos; Bianchi (2015) apresentou 55,28% com até 35

anos e a pesquisa do CFA (2015) apontou 35,24% para a mesma idade e mostrou um alto índice de 27,08% para respondentes acima de 51 anos, em relação as duas outras pesquisas.

TABELA 1 - Idade dos administradores

	Marafon (2012)	Bianchi (2015)	CFA (2015)
Até 35 anos	63,1%	55,28%	35,24%
Entre 36 e 40 anos	12%	17,5%	14,38%
Entre 41 e 45 anos	12,2%	15%	11,65%
Entre 46 e 50 anos	7,1%	6,88%	11,13%
Mais de 51 anos	5,7%	-	27,08%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quanto a renda individual, observou que na pesquisa de Bianchi (2015), 29,38% recebem entre R\$1.500,00 até R\$2.899,00; 41,88% de R\$2900,00 até R\$7.249,99 e 3,13% dos respondentes, recebem mais de R\$14.500,00 reais mensais. Marafon (2012), analisou que 63,1% recebem até R\$3110,00; 26,48% recebem entre R\$3.732,00 até R\$6.220,00 reais e 5% recebem acima R\$9.952,00. No CFA (2015), 41,33% recebiam de R\$2.365,00 até R\$7.880,00; 18,2% recebiam até R\$2.364,00 e 29,98% disseram receber mais de R\$7.881,00. Obteve como base para a pesquisa do CFA (2015) o salário mínimo vigente, no valor de R\$788,00. Portanto, as três pesquisas possuem similaridade nos valores de pagamentos compreendidos entre R\$2.500,00 até R\$7.900,00 reais.

Os fatores de maior influência na escolha do curso registrados no estudo de Bianchi (2015), foram que 81,26% realizaram o curso para complementar o desenvolvimento profissional; 75,01% para obter maiores oportunidades no mercado de trabalho; 70,01% pela existência de amplo mercado de trabalho. Houve registro ainda de 38,76% para vocação. Os dois fatores que marcaram baixa influência, registraram 75,63% por ser o único curso na cidade dos respondentes e 69,38% para dar prosseguimento ao empreendimento familiar.

A pesquisa de Marafon (2012) apresentou 26,9% para fatores de natureza do seu projeto profissional (abrir uma empresa, ampliar o negócio, carreira); 15,86% pela possibilidade de trabalhar no negócio da família; 15,42% pela formação generalista/diversidade das alternativas de especialização; 12,33% existência de amplo mercado de trabalho; e 7,93% pela vocação/aptidão e a facilidade de ingresso no curso. Os fatores que apresentaram um menor índice de influência, foram: 0% pelo status da profissão; 0,44% pelo retorno financeiro e 1,32% pela importância da profissão para a sociedade.

Já a pesquisa do CFA (2015), apresentou dados onde 18,7% disseram que foi para a formação generalista e abrangente; 15,2% existência de amplo mercado de trabalho e 15,1%

pela vocação. Com apenas 1,78% ficou a única opção de curso na cidade/região e 0,15% por ser um curso mais rápido. A Tabela 2, apresenta os dados acima descritos.

TABELA 2 - Fatores de influência para a escolha do curso registrados nas pesquisas

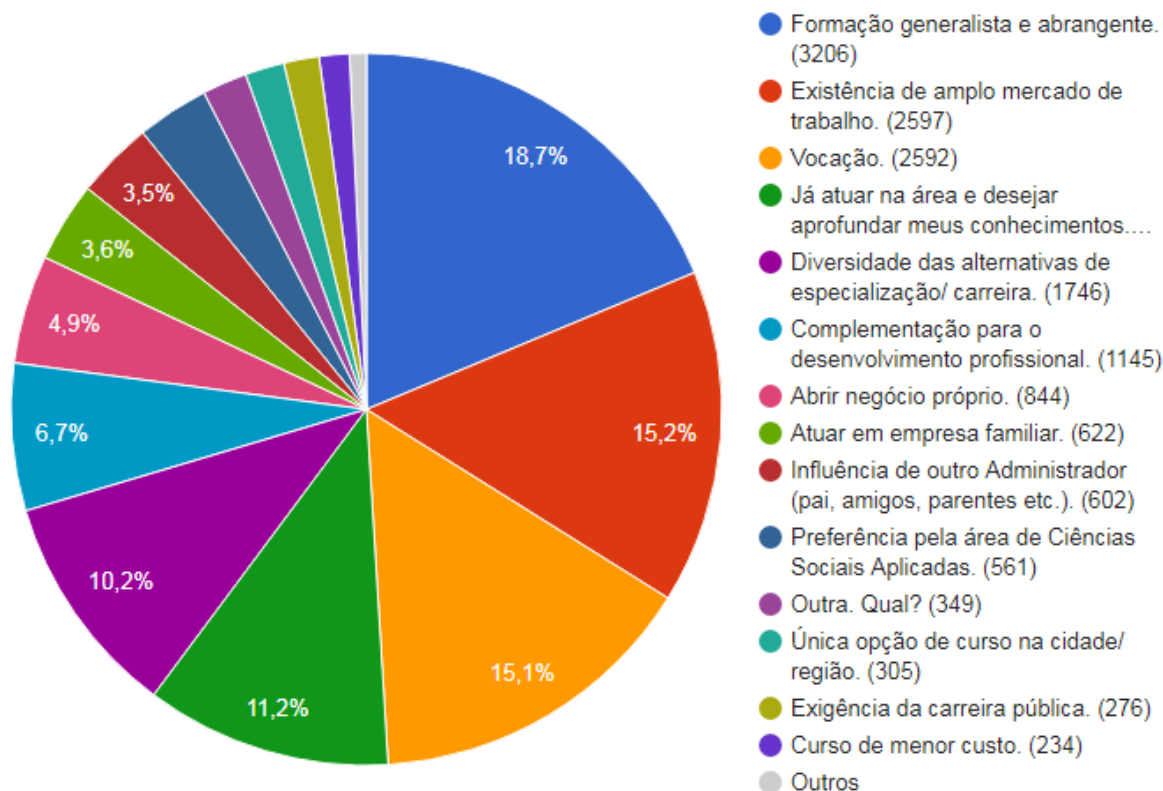
Fatores	%
Bianchi (2015)	
Complementar o desenvolvimento profissional	81,26%
Obter maiores oportunidades no mercado de trabalho	75,01%
Ser o único na cidade dos respondentes*	75,63%
Dar prosseguimento ao empreendimento familiar*	69,38%
Marafon (2012)	
Natureza do seu projeto profissional (abrir uma empresa, ampliar o negócio, carreira)	26,9%
Possibilidade de trabalhar no negócio da família	15,86%
Formação generalista/diversidade das alternativas de especialização	15,42%
Existência de amplo mercado de trabalho	12,33%
Vocação/aptidão	7,93%
Facilidade de ingresso no curso	7,93%
CFA (2015)	
Formação generalista e abrangente	18,7%
Existência de amplo mercado de trabalho	15,2%
Vocação	15,1%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

*Fatores de menor influência.

A Figura 3 apresenta os fatores de maior e menor influência na pesquisa do CFA (2015).

FIGURA 3 - O que mais influenciou na sua escolha do curso de Administração?



Fonte: Dados extraídos do CFA (2015).

Em relação às competências e habilidades que o egresso mais privilegia em suas atividades profissionais, Bianchi (2015) cita que os índices de maior importância foram: 56,88% com capacidade de levar em conta os valores éticos na atuação profissional; 55,63% capacidade de identificar e definir problemas como desenvolver soluções; 53,73% na capacidade de atuar em equipes interdisciplinares e no relacionamento com outros indivíduos; 51,88% capacidade de pensamento estratégico relacionados às oportunidades e resultados e 50% de liderança. O CFA (2015), registrou as principais habilidades: 75,44% de relacionamento interpessoal; 74,98% visão do todo; 69,04% liderança e as principais competências: identificar problemas, formular e implantar soluções com 77,68%; desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional 63,91% e 63,22% para assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle. Dutra (2007, p.28) diz que a competência é um agrupamento de capacidades, atribuições e procedimentos fundamentais para que o indivíduo fortaleça seus privilégios e responsabilidade. Ele complementa que é “a forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental. As pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente”.

No estudo de Bianchi (2015), 49,38% dos administradores responderam que possuem outra titulação além da administração, onde realizaram um curso de pós-graduação e 43,21% fizeram cursos de especialização/MBA. Com isso, 12,35% fizeram o curso de pós-graduação em administração; 11,11% pós na área de gestão de pessoas e 9,88% na área de gestão empresarial. Marafon (2012) expôs em sua pesquisa que 55,35% dos entrevistados fizeram uma outra graduação ou realizaram um curso de pós-graduação. Destes, 19,33% buscaram outros cursos de graduação além da administração e 80,67% realizaram algum curso de pós-graduação/especialização, sendo que 25% cursaram MBA; 17% especialização em Marketing; 16% nas áreas de Controladoria e finanças e Gestão de Pessoas. A pesquisa do CFA (2015) apresentou que 73,37% realizaram uma especialização incluindo MBA e 11,62% realizaram outra graduação além da administração. Os cursos mais procurados para a pós foram na área de administração os cursos de Finanças e Gestão de Pessoas, ambos com 9,53% cada.

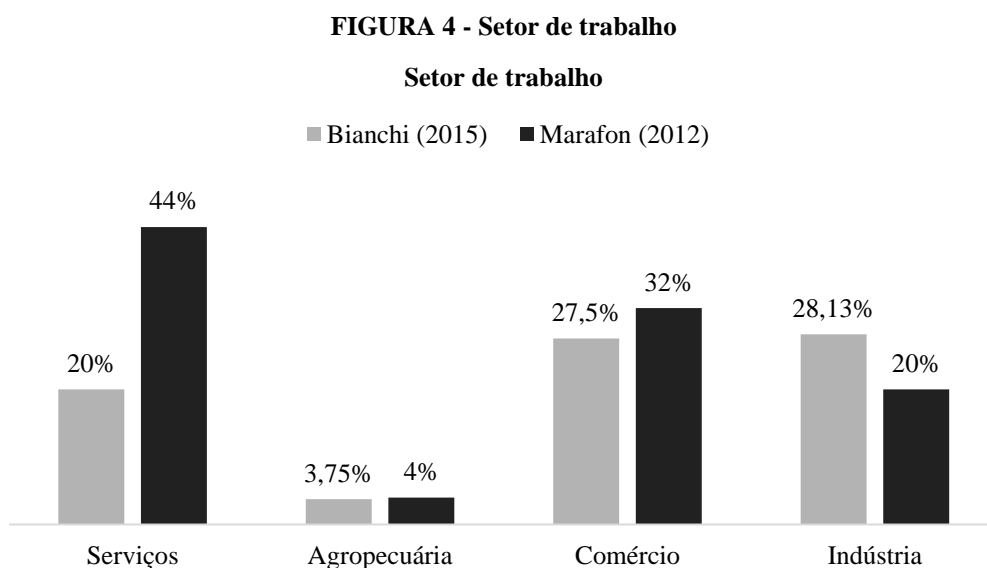
TABELA 3 - Relação de egressos que realizaram outro curso

Cursos	Marafon (2012)	Bianchi (2015)	CFA (2015)
Quantidade de alunos que fizeram outro curso além de Administração	124	107	10.853
Graduação	19,33%	19,98%	11,62%
Cursos de pós-graduação (especialização, MBA, mestrado...)	80,67%	46,88%	88,38%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A Tabela 3 apresenta o percentual de egressos pesquisados que realizam outro curso de graduação ou pós-graduação. Fica perceptível nesta pesquisa, a preocupação dos egressos em administração com a continuação dos estudos após formados.

Foram identificados nas pesquisas de Bianchi (2015) e Marafon (2012), os setores de maior presença destes profissionais apontados na Figura 4, onde se tem a predominância nos setores de serviço, comércio e indústria.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A pesquisa do CFA (2015) apresentou dados mais detalhados, onde 5.772 (33,71%) dos entrevistados são funcionários públicos nas esferas federais, estaduais ou municipais; 9.116 (53,23%) exercem atividade remunerada em setor privado, como nas áreas de: indústria (17,35%); consultoria empresarial (10,04%); comércio varejista (9,9%) e educação e ensino apresentaram 6,04%, entre outros. E 2.236 (13,05%) afirmaram estar desempregados. A pesquisa de Bianchi (2015) registrou 8,75% dos respondentes como funcionários de órgãos públicos; 3,75 estão desempregados/aposentados. E Marafon (2012), apontou 2,23% como funcionários públicos de ambas as esferas e 1,34% como desempregados/aposentados.

4.2 Discussão

As três pesquisas evidenciam que o mercado do egresso do curso de administração é predominantemente composto por homens, na faixa etária de até 35 anos, que recebem entre R\$2.500,00 reais até R\$7.900,00. A idade jovem pode ser justificada pelas ações dos indivíduos

que buscam a evolução contínua da carreira e que são impostas pelo meio social (DUTRA, 2007).

Sobre os principais fatores que mais influenciam os administradores pela escolha do curso, nas três pesquisas, houve similaridade entre três fatores descritos na Tabela 4. Este resultado confirma a transição do pensamento da carreira protiana, onde o indivíduo busca pelo desenvolvimento de sua carreira se adequando às demandas do mercado de trabalho (MARTINS, 2001).

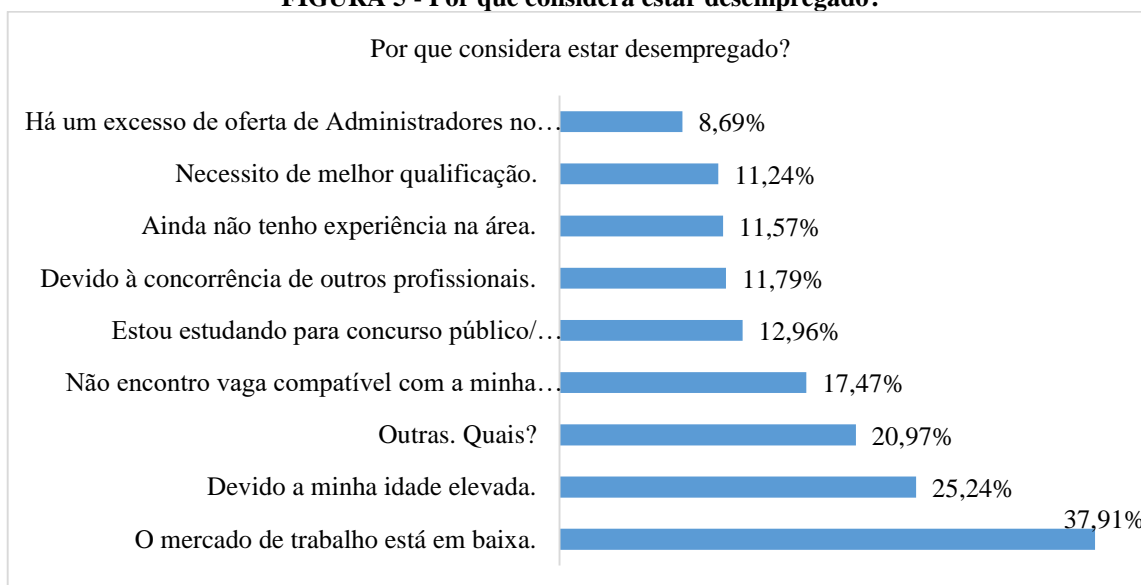
TABELA 4 – Fatores de maior influência da escolha do curso entre as pesquisas

Fatores	Marafon (2012)	Bianchi (2015)	CFA (2015)
Formação generalista e abrangente e/ou diversidade das alternativas de especialização	15,42%	81,26%	18,7%
Existência de amplo mercado de trabalho	12,33%	70,01%	15,2%
Vocação	7,93%	38,76%	15,1%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Ficou evidente também, a crescente preocupação dos egressos em administração com a continuação dos estudos após a graduação, pois a maioria optou por cursos de especialização, MBA, mestrados e doutorados e uma pequena parcela por outras graduações. Os cursos mais procurados em especialização ou MBA, foram de Finanças, Gestão de Pessoas e Marketing. Neste caso, fica evidente o modelo de carreira protiano, que é o planejamento de carreiras por ideologias próprias, sem a pressão da organização (MARTINS, 2001).

Observou-se que o setor de serviços apresenta maior predominância na pesquisa de Marafon (2012), que registrou 44%. As pesquisas de Bianchi (2015) e CFA (2015), 28,13% para a primeira e 17,35% afirmaram trabalhar em organizações privadas de grande porte e do segmento industrial na pesquisa do CFA (2015). Ressalta-se ainda que 33,71% dos entrevistados pelo CFA (2015) são funcionários de organizações públicas e 13,05% afirmaram estar desempregados, assim como nas outras pesquisas. É uma porcentagem baixa, porém é um fator importante que deve ser levado em consideração em futuras pesquisas.

FIGURA 5 - Por que considera estar desempregado?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Sabe-se que a atual situação econômica e financeira do país contribuiu para este percentual de desempregados, conforme aponta o gráfico da Figura 5 com dados extraídos do CFA (2015). 37,91% dos administradores que participaram da pesquisa afirmaram que a maior causa de estarem desempregados dizem respeito ao mercado de trabalho se encontrar em baixa, ou seja, em crise. O fator de menor influência sobre o motivo de estar desempregado é o excesso de oferta de administradores no mercado (8,69%) houve ainda 17,47% dos entrevistados que alegaram não encontrarem vagas compatíveis com a sua especialização. 11,79% estão estudando para concurso ou fazendo especialização. Na pesquisa anterior, realizada em 2011, foi apontado que 10,72% dos respondentes afirmaram estar desempregados pelo mesmo motivo. Ou seja, houve um aumento de 247% entre uma pesquisa e outra. A crise econômica, política e financeira, impactou fortemente o mercado profissional dos administradores. A idade elevada, foi o segundo fator que tem contribuído para o aumento do desemprego destes profissionais, com 25,24%. Este tem sido um problema visto em todas as profissões: quando se tem um profissional recém formado e um profissional com larga experiência, as organizações optam pelo profissional mais novo e uma das justificativas é do conhecimento mais atualizado e valor de salário mais baixo que o profissional mais experiente.

Quanto as expectativas e planejamento de carreiras dos egressos, Marafon (2012), obteve respostas de 35% dos 97 respondentes que pretendiam abrir um empreendimento e serem proprietários dos mesmos. Uma pequena porcentagem, 8% disseram não possuir nenhuma pretensão de realizarem atividades profissionais na área administrativa. Suas justificativas foram pautadas em ofertas de emprego em outras áreas ou no fato de não quererem

trocar de áreas de atuação ou não possuírem nenhum interesse. Essas justificativas se relacionam com o modelo sociopolítico de Chanlat (1996), onde os indivíduos não se impressionam em estarem relacionados com a estrutura ou com a empresa minuciosamente e optam por desafios não estão relacionados diretamente com a administração.

Dutra (2007), afirma que existe uma resistência natural por parte dos indivíduos ao que diz respeito ao planejamento de carreiras de suas vidas profissionais, devido ao fato de considerar a trajetória profissional como algo concedido ou pela ocorrência de inexistência de quaisquer incentivo no decorrer da vida. Porém, o autor afirma que em constantes mudanças no mercado de trabalho, como crises e desemprego, os indivíduos acabam realizando o planejamento de suas carreiras, procurando por orientações, procedimentos e materiais que auxiliem neste processo.

O planejamento é tanto mais necessário quanto maior a incerteza do ambiente, normalmente favorecendo a eficiência (uso otimizado de recursos) por antecipar alguns cursos de ação considerados mais prováveis. Em um ambiente socioeconômico mutável e incerto como o atual, a pró-atividade e a visão de métodos e longos prazos na gestão de carreira podem ser uma vantagem competitiva considerável (MARTINS, 2001, p.83).

Cunha (2012), expõe que as competências ocupam um papel influente nos benefícios do profissional relacionado ao meio trabalho. Inicialmente possuem uma equipe de atributos que podem induzir na execução de seus trabalhos. Complementa dizendo ainda que o desenvolvimento de competências é um modo de proporcionar vantagens para o egresso, intensificando sua profissão.

Complementando Cunha (2012), Martins (2001) explica que os indivíduos alcançam a responsabilidade de adaptar a sua vida profissional, empregando suas habilidades e competências, se moldando às solicitações do meio de trabalho, mas respeitando o controle de seu projeto profissional.

Ressalta-se ainda que a pesquisa do CFA (2015) apontou dados após a formação do egresso do curso de administração. A pesquisa mostrou que os setores mais promissores para o administrador no país são as áreas de consultoria empresarial (34,15%), administração pública direta (30,49%) e administração pública indireta com (27,04%). Apontou também o terceiro setor como sendo um dos setores de menor economia promissora para atuação do administrador com 12,77%. Com isso, a consultoria empresarial domina o mercado em todas as regiões do país. Ressalta-se que as regiões mais industrializadas terão uma oferta maior nos setores de

maior economia, enquanto as regiões do norte, sul e sudeste apontam para a possibilidade do profissional em instituições financeiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu analisar a colocação do egresso do curso de administração no mercado de trabalho no Brasil, tendo como a comparação dos resultados de três pesquisas realizadas entre 2011 e 2015.

Embora as pesquisas estudadas para confronto com os dados da pesquisa do CFA(2015) tenham sido realizadas na região sul do país e o CFA a nível nacional, pode-se observar as similaridades nos principais resultados obtidos nas três pesquisas.

As pesquisas indicam que o perfil do administrador é o profissional do sexo masculino, jovem, com até 35 anos de idade, com curso de especialização ou MBA em administração, gestão estratégica ou gestão de pessoas, trabalha em empresas privadas dos setores de serviços e indústrias predominantemente, e possui renda média entre R\$2.500,00 até R\$7.900,00.

A vocação ou aptidão, a formação generalista e abrangente, a diversidade das alternativas de especialização, a existência de amplo mercado de trabalho, foram os fatores que mais influenciaram os egressos pesquisados a escolher o curso.

A preocupação com a carreira profissional dos egressos, onde constatou-se a continuidade dos estudos. Ressalta-se que, um planejamento de carreira adequado é primordial para o sucesso de qualquer profissional. Não se pode deixar de lembrar dos profissionais que encontram-se desempregados. Com isso, torna-se conveniente para o profissional um planejamento adequado sobre a perspectiva de carreira futura, onde este deve atentar-se para cursos de pós-graduação (especialização ou MBA) ou até mesmo seguir a área acadêmica realizando cursos em programas de Mestrado e Doutorado.

Aos profissionais que já se encontram no mercado de trabalho, é importante que estes também procurem se qualificar e estarem atualizados conforme demandas e necessidades impostas pelo mercado.

O planejamento de carreiras para o egresso do curso de administração é tão importante, como para egressos de outros cursos. Porém, a carreira de administração é necessária em todas as organizações de diversos setores e segmentos. O interessante que desenvolver seu planejamento de carreiras desde o início do curso, tem a maior probabilidade de quando se tornar egresso, fazer parte de grandes organizações e rapidamente, ocupar cargos de gerência.

Assim sendo, as instituições de ensino superior devem estar atualizadas de modo a formar profissionais que estejam capacitados para enfrentarem os desafios do mercado adequadamente. As instituições precisam focar no ingressante e no egresso. O profissional precisa estar preparado para o mercado de trabalho desde o início da graduação e aprimorando conhecimentos no decorrer do curso. É importante que os ingressantes sejam motivados pelo curso e pela própria instituição de ensino, de forma a desenvolver por vontade própria, um planejamento de carreira a ser seguido após a sua formação. Alguns egressos mais jovens demonstram maior interesse pelo planejamento de carreiras, onde se acredita que atualmente existe uma transição do pensamento tradicional para o pensamento proteano, onde o egresso vai construindo sua carreira de modo com a sua vontade, sem que este esteja necessariamente relacionada a uma organização, a carreira interna. Quanto mais cedo os ingressantes realizarem seu planejamento de carreiras, maiores as chances de alcançarem seus objetivos.

Porém, muitos ingressantes e egressos relatam a falta de conhecimento do planejamento de carreiras, o que evidencia a importância da disciplina Gestão de Pessoas e outras correlatas a área, onde a Instituição necessita abordar melhor sobre este tema e passar aos alunos o quão importante é a gestão de carreiras. É necessário que atividades e práticas sejam adotadas nas instituições, como dinâmicas de grupo, para expor aos estudantes situações reais que acometem as organizações no dia-a-dia.

REFERÊNCIAS

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

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

BIANCHI, L. C. **O perfil do aluno egresso do curso de administração da Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul - Campus Santa Rosa**. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração – Bacharelado. Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e de Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Santa Rosa, 2015.

BRASIL. **Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador. Brasília, DF, 1965. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4769.htm. Acesso em: 24 ago 2017.

CFA. Conselho Federal de Administração. **Pesquisa Nacional: Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador 6ª ed.** Relatório Final - Novembro/2015.

Disponível em: http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/Pesquisaperfil2016_v3_web.pdf. Acesso em 26 ago 2017.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.36, n.1, p. 13-20, Jan./Fev/Mar. 1996.

CUNHA, I. M. **Competências e mercado de trabalho**: a ótica dos egressos do curso de administração. 2012. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio Professor “Jose de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Duque de Caxias, 2012.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

LACOMBE, B. M. B. O aluno de Administração de Empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional: contribuições de um estudo na Grande São Paulo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – **EnANPAD**, 26, 2002, Salvador. Anais eletrônicos... Salvador, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad2002-prog-epa-p-html>. Acesso em: 24 ago 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007. 312 p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma Orientação Aplicada. 3º Ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MARAFON, R. **Desenvolvimento de carreira de administradores**: estudo dos egressos do curso de administração de uma instituição de ensino superior do Oeste de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração). PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreira na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MASCARENHAS, C. R. **O planejamento de carreiras sob a ótica dos estudantes de administração**. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração – Bacharelado. Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Itabirito, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – Itabira, Minas Gerais, 2008.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

RICHARDSON, R. J., *et al.* **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

VEGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.