

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
THAYS DE REZENDE NEVES BERNARDES

**PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA:
UM ESTUDO DA RELAÇÃO UNIMINAS E SEUS DISCENTES.**

UBERLÂNDIA

2006

THAYS DE REZENDE NEVES BERNARDES

**PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA:
UM ESTUDO DA RELAÇÃO UNIMINAS E SEUS DISCENTES.**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Linha de Pesquisa: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Junior

UBERLÂNDIA - MG

2006

Thays de Rezende Neves Bernardes

**PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA:
UM ESTUDO DA RELAÇÃO UNIMINAS E SEUS DISCENTES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, para obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Linha de Pesquisa: Estratégia e Mudança Organizacional

Banca Examinadora:

Uberlândia, 17 de fevereiro de 2006.

Prof. Dr. Edison Mello Junior – UFU

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Junior – UFU

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr - UFES

Aos meus pais por sempre acreditarem em mim, no meu potencial, me oferecendo apoio, ombro e colo sempre que necessário.

Ao meu esposo Alexandre pelo amor, compreensão infinita, estímulo e extrema dedicação a mim, e às nossas filhas.

Às minhas queridas filhas, Marina e Letícia, por me ensinarem todos os dias a me tornar uma pessoa melhor, mais paciente, mais feliz.

A minha grande amiga e mãe, Elza, por todos abraços nos momentos difíceis, pelas broncas nas horas certas, pela confiança em mim, pela ajuda incansável, enfim.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelos caminhos trilhados, com algumas linhas tortas, mas com muita sabedoria.

Ao meu “eterno” orientador, Prof. Edison, que me inspirou e ensinou, de forma simples e sábia, sendo exigente e dedicado, sem jamais deixar de ser um grande amigo.

Ao Prof. Reinaldo Andraus, que me estimulou a continuar quando não acreditava que poderia conseguir ingressar no programa de mestrado.

Ao Prof. Valdir Machado pelas aulas cheias de conteúdo, entusiasmo e comprometimento, além da ajuda incondicional, sempre que solicitado.

A Prof. Raquel Radamés pelos conselhos, apoio, e grande carinho no processo de qualificação.

A minha amiga e irmã Renata, pela ajuda, apoio e carinho de todas as horas; além da colaboração indispensável na tabulação dos dados.

Aos meus queridos colegas Carlos Henrique e José Eduardo Aguiar, companheiros de trabalhos, de forma sinérgica, eficiente, e muito gratificante.

Aos professores e alunos da Uniminias que me inspiraram e me ajudaram na pesquisa, em especial: Dieter, Érika, Leonardo, Luciano, Walter, Elimar, Maria de Lourdes, Ronaldo Colleto.

Enfim, foram muitos colegas e amigos que ajudaram nessa longa e árdua empreitada.

Meu obrigada também para: Anderson, Dalberto (meu querido pai), – pela ajuda na confecção e impressão do relatório escrito; Rafael Guerreiro, Vicente Santos, Carla Abreu, João Bento, Carolina Buiatti e Edileusa Godoi – pelo apoio e coleguismo.

RESUMO

O objeto desta dissertação foi o estudo das formas com que escolas e alunos de Administração tratam suas carreiras profissionais. Assim, o objetivo deste foi realizar uma pesquisa que respondesse como o curso de Administração da UNIMINAS e seus alunos lidam com o planejamento de carreira segundo as necessidades e oportunidades de mercado. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada, do tipo descritiva que buscou analisar as características de fatos ou fenômenos que influenciassem no planejamento de carreira dos alunos do curso de Administração da UNIMINAS. Os procedimentos técnicos utilizados foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. As técnicas utilizadas contaram com: entrevistas com o coordenador do curso de Administração da Uniminas; professores que compõe o núcleo de apoio à coordenação; aplicação de questionário junto aos discentes – para o levantamento de perfil do aluno, e das variáveis mais evidentes na gestão de suas carreiras. A tipologia desta pesquisa foi o estudo de caso, uma estratégia que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Portanto, buscou-se identificar as variáveis de pesquisa que intervêm e interagem nos programas de planejamento e desenvolvimento de carreira, relacionadas às percepções dos indivíduos pertencentes ao *corpus* inicial de pesquisa. Dentro da linha de pesquisa “Estratégia e Mudança Organizacional” o tema se destaca por reconhecer e analisar os impactos do planejamento de carreira na gestão de recursos humanos, além de ressaltar a sua importância na concepção e longevidade dos cursos de Administração. Os resultados da pesquisa demonstram que a UNIMINAS trata do planejamento e desenvolvimento de carreira dos alunos do curso de Administração por meio da gestão da sua matriz curricular, com o desenvolvimento de trabalhos e programas que auxiliam na formação do aluno e colaboram no auto-conhecimento; possuindo um relacionamento saudável com as empresas da região, o que acaba por aproximar o perfil do aluno egresso às demandas do mercado. Os resultados, do questionamento sobre como o aluno gere sua carreira, apontam para um discente com conhecimento superficial sobre o significado de carreira, e como o planejamento desta pode representar um grande diferencial no seu futuro profissional. Demonstrou que os alunos vislumbram uma ascensão em seus atuais postos de trabalho, ou conquistando novos cargos em grandes empresas, que segundo eles apresentam maiores

chances de desenvolvimento profissional; o nível de envolvimento do discente nas atividades educacionais foi relativamente bom, mas necessita de conscientização da importância destas participações na complementação da formação do futuro administrador. As contribuições do curso e a efetividade da utilização dos conceitos teóricos no dia-a-dia profissional também demonstraram auxiliar na aproximação do conteúdo às exigências de mercado. Enfim, falta ao aluno conhecer melhor a carreira de administrador durante o curso, entender o planejamento de carreira e estruturar suas informações de modo a orientá-lo no momento de sua conclusão do curso. Ferramentas para isso ele já tem.

Palavras-Chave: planejamento e desenvolvimento de carreira; curso de Administração; UNIMINAS; empregabilidade.

ABSTRACT

This dissertation studied how business schools and students deal their professional careers. Thus, this study objective was doing a research that provides answers for the question: how Uniminas Administration Course and the students deal with career planning according with the professional market necessities and opportunities? In order to do that an applied and descriptive research, which tried analyze facts and phenomena characteristics that influenced the career planning of Uniminas Administration Course students. The technical procedures used were the bibliographical research, documental research and case study. The techniques involved interviews with the coordinator and the coordination support core professors; questionnaires applied to the students – to trace the student profile and the most evident points which intervenes in their careers. The research typology was case study, a strategy for exam a contemporary phenomena inside the context it happens. Therefore, the efforts were conducted in order to identify the research variables which intervene and interact in career planning and developing programs, related to perceptions of people pertaining to initial research *corpus*. Inside the research line “Strategy and Organizational Change” the subject detaches for recognize and analyze the career planning impacts in human resource management, besides standing out its importance in the conception and longevity of Administration courses. The research results indicate that Uniminas deal with its students career planning and developing by the management of its curricular grade, working in activities and programs which support the students formation and helps them to know better themselves. Moreover, this organization maintains a healthy relation with local companies, and this approach the egress profile to market demands. The results to the question “how the student manage his career?” points a superficial knowledge for the meaning of career and how its planning can be a great difference in the students professional future. The students declared they want ascension in its current job or conquering new positions in big companies, because they believe that companies offers better chances for professional developing. The level of students involvement in educational activities was relatively good, but is necessary improve the conscience about the relevance of their participation in these activities, to complete their formation as administrators. Course contributions and the effectiveness theory concepts utilization in

professional routine also helps to approximate the subjects studied with market requirements. At last, the students has to know better the administrator career during the course, understand the career planning and structure their information in order to guide them when the course ended. The tolls to do that, they already have.

Key-words: career planning and developing; Administration course, Uniminas; job possibilities

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1	Quadro 1: Paralelo dos Contratos Psicológicos de Carreira	26
2	Figura 1: Estágios de Carreira	35
3	Figura 2: Estágios de Desenvolvimento de Carreira	36
4	Figura 3: Novo Modelo de Estágios de Carreira	40
5	Figura 4: Ciclo de Mudanças de Carreira	41
6	Figura 5: Degraus na Administração de Carreira	44
7	Figura 6: As Cinco Inclinações	57
8	Quadro 2: Faculdades de Administração em Uberlândia	60
9	Quadro 3: Missão e Objetivos dos Cursos de Administração da UNIMINAS	64
10	Quadro 4: Grade Curricular Administração Financeira UNIMINAS	65
11	Quadro 5: Grade Curricular Administração em Marketing UNIMINAS	67
12	Figura 7: Organograma Coordenação Curso de Administração UNIMINAS	69
13	Figura 8: Classificação dos Tipos de Pesquisa	79
14	Quadro 6: Relação entre Perguntas de Pesquisa, Categorias de Análise e Variáveis de Pesquisa	85
15	Quadro 7: Comparação entre os Processos de Amostragem	95
16	Gráfico 1: Sexo Alunos UNIMINAS	100
17	Gráfico 2: Distribuição dos Alunos por Período	101
18	Quadro 8: Estatística Descritiva Idade Alunos UNIMINAS	102
19	Gráfico 3: Ocupação Alunos UNIMINAS	102

20	Gráfico 4: Tipo de Instituição que Trabalha	103
21	Gráfico 5: Ramo de Atividade	104
22	Gráfico 6: Número de Funcionários da Empresa	105
23	Gráfico 7: Remuneração	106
24	Gráfico 8: Classificação da Remuneração Recebida	107
25	Gráfico 9: Tipo de Vínculo	108
26	Gráfico 10: Percepção do Aluno sobre o Projeto Interdisciplinar	110
27	Gráfico 11: Trabalhos Curriculares Importantes Destacados pelos Alunos	111
28	Gráfico 12: Percepção dos Alunos sobre a Expomarket	112
29	Gráfico 13: Conhecimento dos Alunos sobre o PRODEIA	113
30	Gráfico 14: Conhecimento dos Alunos sobre o CAED	115
31	Gráfico 15: Como o Aluno toma Conhecimento de Vagas de Estágio	116
32	Gráfico 16: Conhecimento dos Alunos sobre a Empresa Júnior	118
33	Gráfico 17: Conhecimento dos Alunos sobre o Projeto de Iniciação Científica	119
34	Gráfico 18: Conhecimento dos Alunos sobre o Projeto de Incubadora de Empresas	120
35	Gráfico 19: Como o Aluno avalia a Estrutura Física da UNIMINAS	121
36	Gráfico 20: Por que o aluno escolheu o curso de Administração?	122
37	Gráfico 21: Área de Interesse de Concentração	123
38	Gráfico 22: Habilidade pessoal mais forte do aluno (auto avaliação)	124
39	Gráfico 23: Número de Empregos anteriores	125

40	Gráfico 24: Número de Estágios Anteriores	126
41	Gráfico 25: Área em que mais Atuou	126
42	Gráfico 26: Número de Empregos Anteriores Relacionados à Administração	127
43	Gráfico 27: Número de Estágios Anteriores relacionados à Administração	128
44	Gráfico 28: Função Atual é Relacionada à Administração?	128
45	Gráfico 29: Razões que levariam a mudar de emprego	129
46	Gráfico 30: Nível Hierárquico Atual na Empresa em que Trabalha	130
47	Gráfico 31: Motivo de não Estar Trabalhando ou Estagiando	131
48	Gráfico 32: Com o que o Aluno relaciona Trabalho e/ou Estágio	132
49	Gráfico 33: Nível de Remuneração procurado	133
50	Gráfico 34: Dificuldades na Procura por Emprego e Estágio	134
51	Gráfico 35: Significado de Carreira para o Aluno	135
52	Gráfico 36: Como o Aluno Percebe a Profissão de Administrador	136
53	Gráfico 37: Tipo de Empresa que Escolheria para Trabalhar	137
54	Gráfico 38: Por que Escolheria esse Tipo de Empresa	138
55	Gráfico 39: Como os Alunos do Curso de Administração da UNIMINAS Têm Planejado suas Carreiras	139
56	Gráfico 40: Tipos de Eventos que os Alunos da UNIMINAS tem Participado	140
57	Gráfico 41: Frequência da Participação dos Alunos nas Atividades Extra Desenvolvidas pela UNIMINAS	141

58	Gráfico 42: Como os Alunos Percebem a Semana Científica da UNIMINAS	142
59	Gráfico 43: Frequência e Grau de Aplicação da Teoria na Prática	143
60	Gráfico 44: Ponto Forte do Curso de Administração da UNIMINAS – Conhecimento	145
61	Gráfico 45: Ponto Fraco do Curso de Administração da UNIMINAS – Conhecimento	146
62	Gráfico 46: Ponto Forte do Curso de Administração da UNIMINAS – Habilidades	147
63	Gráfico 47: Ponto Fraco do Curso de Administração da UNIMINAS - Habilidades	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDI – Banco de Dados Integrados (Uberlândia)
CAED – Programa de Capacitação de Egressos para Docência
CEPES – Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômicos-Sociais
CFA – Conselho Federal de Administração
CNB/CUT – Confederação Nacional dos Bancários / Central Única dos Trabalhadores
CRA – Conselho Regional de Administração
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
EBAP – Escola Brasileira de Administração Pública
ESAG – Escola Superior de Administração e Gerência
ESAMC – Escola Superior de Marketing e Comunicação
ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing
FGV – Fundação Getúlio Vargas
IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
IES – Instituição de Ensino Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais
MEC – Ministério da Educação
PNDU – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRODEIA – Projeto de Desenvolvimento Integral do Aluno
UNIESSA – União de Ensino Superior em Administração
UFU – Universidade Federal de Uberlândia
UNIMINAS – União Educacional de Minas Gerais
UNIPAC – Universidade Presidente Antônio Carlos
UNITRI – Centro Universitário do Triângulo
UNIUBE – Universidade de Uberaba

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	16
1.1. O Assunto e sua Importância	16
1.2. Delimitação do Estudo	18
1.3. Objetivo Geral e Objetivos Específicos – Definição do Problema de Pesquisa	19
1.4. Estrutura do Trabalho	19
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Conceitos e Fundamentos para o Estudo do Planejamento de Carreira	21
2.1.1. Conceito de Carreira	21
2.1.1.1. Carreira Tradicional	23
2.1.1.2. Carreira Proteana	25
2.1.1.3. Carreira X Emprego	27
2.1.2. Planejamento e Desenvolvimento de Carreira	28
2.1.2.1. Auto Conhecimento para o Desenvolvimento de Carreira	32
2.1.3. Estágios de Carreira	34
2.1.4. Processo de Decisão de Carreira	42
2.2. A Estrutura das Escolas de Administração no Brasil	46
2.3. As Habilidades Exigidas dos Administradores pelo Mercado de Trabalho	54
2.3.1. O Perfil do Administrador no Brasil	58
2.4. Os Cursos de Administração em Uberlândia	60
2.4.1. UNIMINAS	61
2.4.1.1. A Concepção do Curso de Administração da UNIMINAS	62
2.4.1.2. Coordenação dos Cursos de Administração Financeira e Administração em Marketing da UNIMINAS	68
2.4.1.3. Núcleos	69
2.4.1.4. Principais Programas Desenvolvidos pelos Núcleos do Curso de Administração da UNIMINAS	72
3 – METODOLOGIA	78
3.1. Classificação da Pesquisa	79

3.2. Definição das Perguntas de Pesquisa	83
3.3. Categorias de Análise e Variáveis de Pesquisa	84
3.4. Coleta de Dados	85
3.4.1. Entrevistas Semi Estruturadas	86
3.4.2. Documentos	87
3.4.3. Observação	88
3.4.4. Questionários	89
3.4.5. População e Amostra	90
3.4.6. Planejamento das Operações de Coleta de Dados	95
3.5. Processamento e Análise de Dados	96
3.6. Limitações do Estudo	97
4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	99
4.1. Estrutura Pedagógica do Curso de Administração da UNIMINAS	108
4.2. Relacionamento com as Empresas da Cidade e Região	115
4.3. Estrutura Física do Campus	120
4.4. A Escolha da Carreira de Administrador	121
4.5. Nível de Envolvimento do Aluno com as Atividades Educacionais	139
4.6. Efetividade da Aplicação da Teoria na Prática Profissional do Aluno	143
4.7. Contribuição do Curso para Melhoria das Oportunidades Profissionais	144
5 – ANÁLISE E CRÍTICA DOS RESULTADOS	149
5.1. Resposta à Primeira Pergunta de Pesquisa	149
5.2. Resposta à Segunda Pergunta de Pesquisa	151
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
BIBLIOGRAFICA	159
ANEXOS	165
Anexo 1: Questionário aplicado aos alunos	165
Anexo 2: Roteiro de Entrevistas	178

1. INTRODUÇÃO

1.1. O ASSUNTO E SUA IMPORTÂNCIA

Para uma empresa que busca liderar no século 21, o orgulho, a visibilidade e o reconhecimento são formas de investimento cuja importância se acentua cada vez mais. O desafio é captar seu valor, implantar seu poder e multiplicar seus benefícios por toda a organização. A grande dificuldade está justamente no fato de que administrar pessoas é algo muito mais complexo que simplesmente ditar regras de conduta. Neste sentido, cabe não somente à empresa, mas também aos seus empregados o dever de gerir seu trabalho e sua carreira.

A evolução tecnológica, o aumento expressivo da população em todo o mundo, o encurtamento das distâncias via Internet, o desenvolvimento do mundo e das pessoas de um modo geral, são alguns dos responsáveis pela mudança também no modo de trabalho. Desde o feudalismo até o século XXI, nunca se viram tantas revoluções no modo de vida das pessoas. O capitalismo deu forma ao trabalho assalariado e ajudou a moldar as expectativas de carreira dos trabalhadores.

Pensar e planejar a carreira profissional sempre ocupou um espaço importante na cabeça das pessoas, em diferentes momentos e circunstâncias de suas vidas. Apesar de guardar forte dependência com fatores externos, a conquista dos sonhos em uma carreira contém um componente fundamental para o sucesso: a ação de fazer acontecer. Nesse contexto, o planejamento de carreira durante a formação acadêmica faz toda a diferença para a superação dos subsequentes obstáculos que surgem após a formatura.

É fato que, com a competitividade cada vez mais acirrada e com a tecnologia cada dia mais inovadora, muitas pessoas têm perdido seus empregos, substituídos por máquinas, melhores processos ou pessoas mais qualificadas oriundas de outras regiões ou países. Assim, ressalta-se a importância do planejamento de carreira para todo e qualquer profissional. Segundo Najjar *et al* (2004), o desenvolvimento de uma carreira profissional promissora depende, na maior parte dos casos, de um bom desempenho da economia do país em que se vive e da qualidade das relações político-econômicas entre os demais países do mundo. De acordo com os estudos realizados pelo PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (1990) –, pode-se concluir que só há desenvolvimento quando os benefícios

do crescimento servem à ampliação das capacidades humanas, entendidas como o conjunto daquilo que o ser humano pode ser, ou fazer na vida, como:

- Ter vida longa e saudável.
- Ser instruído.
- Ter acesso aos recursos necessários a um nível de vida digno.
- Ser capaz de participar da vida da comunidade.

Desta forma, o desenvolvimento de carreira do indivíduo está atrelado tanto a fatores internos: capacitação, habilidades, interesses; como também a fatores externos: oportunidades oferecidas pelo mercado, formação em instituição qualificada etc.

Além disso, mudanças no cenário econômico, social e educacional foram coadjuvantes no processo que aumentou o acesso ao ensino superior no Brasil. A abertura de diversas faculdades particulares tornou mais fácil o acesso à educação de 3º grau, principalmente para pessoas que não tiveram oportunidades de estudo na juventude, ou que não conseguiram ingressar em faculdades públicas via vestibular. Desse modo, parte do atual desequilíbrio gerado pelo excesso de mão-de-obra de nível superior é um reflexo dos altos índices de desemprego, da contínua informatização/mecanização de diversos processos e postos de trabalho, e do aumento de egressos da faculdade (que estão desempregados ou subempregados).

Os cursos de formação superior, no Brasil, têm apresentado um crescimento bastante considerável nos últimos anos. De acordo com o senso 2003 do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais –, o Brasil apresenta um total de 16.453 cursos de graduação presencial. Se, por um lado, isto representa uma melhoria na qualificação e formação dos indivíduos, por outro lado, a contrapartida reflete-se numa explosão de formandos desempregados lançados no mercado de trabalho no final de cada semestre, em todo o país. Neste contexto, um dos cursos que tem o maior número de faculdades em território nacional é o de Administração. Segundo o INEP, são 3.064 cursos de Administração oferecidos até 2003, no Brasil.

Assim, este estudo propõe realizar uma pesquisa que responda como o curso de Administração da UNIMINAS e seus alunos lidam com o planejamento de carreira segundo as necessidades e oportunidades de mercado.

Para tanto, além de estudar o planejamento de carreira dos alunos de graduação do curso de Administração da UNIMINAS, a pesquisa aponta para a necessidade das faculdades

darem maior atenção às exigências no perfil do administrador, procurando atender a tal demanda.

Dentro da linha de pesquisa “Estratégia e Mudança Organizacional” o tema se destaca por reconhecer e analisar os impactos do planejamento de carreira na gestão de recursos humanos, além de ressaltar a sua importância na concepção e longevidade dos cursos de Administração.

A escolha do tema requer originalidade e relevância. Conforme Lakatos; Marconi (2003, p. 126), “o tema de uma pesquisa é uma proposição até certo ponto abrangente, a formulação do problema é mais específica: indica exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver”. Neste sentido, esta dissertação tem ainda uma preocupação constante, além de responder ao problema de pesquisa, ser também referência no estudo e aperfeiçoamento do tema proposto.

1.2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Uma vez que o trabalho de pesquisa procura entender e analisar como o curso de Administração da UNIMINAS e seus alunos tratam seu desenvolvimento e planejamento de carreira, definiu-se como fronteiras da pesquisa:

- a) Quanto ao objeto de análise da pesquisa, o estudo procura apontar as formas com que o curso de Administração da UNIMINAS e seus alunos de suas carreiras profissionais.
- b) Em termos geográficos, delimitou-se o trabalho de campo num estudo de caso, com pesquisa no curso de Administração da UNIMINAS – União Educacional de Minas Gerais –, localizada em Uberlândia, na região do Triângulo Mineiro, no estado de Minas Gerais. As visitas, para aplicação de questionários e entrevistas, foram agendadas previamente, como forma de maximizar o tempo disponível dos entrevistados e os resultados buscados na pesquisa.
- c) No que se refere aos documentos relacionadas ao objeto de estudo, procurou-se trabalhar com documentos legais e atualizados da IES – UNIMINAS –, do Ministério da Educação, além de dissertações de mestrado e teses de doutorado de instituições brasileiras e bibliografia de autores reconhecidos no meio acadêmico nacional.
- d) No plano temporal, a pesquisa bibliográfica e a pesquisas de campo foram realizadas durante o período compreendido entre Outubro e Novembro de 2005.
- e) No aspecto de amostragem da pesquisa, procurou-se trabalhar com as informações obtidas com o Coordenador do Curso de Administração da UNIMINAS mais os cinco

professores que coordenam os núcleos de suporte à Coordenação Geral. Além disso, fizeram parte da amostra 380 alunos matriculados no curso de Administração.

1.3. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo tem por objetivo, de forma ampla, realizar uma pesquisa que responda como o curso de Administração da UNIMINAS e seus alunos lidam com o planejamento de carreira segundo as necessidades e oportunidades de mercado.

De forma específica, a pesquisa procura compreender:

- a) como o curso de Administração da UNIMINAS gerencia sua matriz curricular, levando em consideração a integração dos seus alunos com o mercado de trabalho;
- b) como os alunos de Administração da UNIMINAS gerenciam os seus cursos de graduação, levando em consideração a sua responsabilidade na formação profissional;
- c) o confronto entre a gestão dos cursos de Administração da UNIMINAS e a expectativa dos seus alunos com relação ao planejamento de suas carreiras.

Para atingir esses objetivos, foram delineadas as seguintes perguntas de pesquisa:

PERGUNTA 1: Como a UNIMINAS, no âmbito dos limites desta pesquisa, trata do planejamento e do desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação em Administração, aproximando-os da realidade do mercado?

PERGUNTA 2: Como os alunos dos Cursos de Graduação em Administração da UNIMINAS, no âmbito dos limites dessa pesquisa, tratam do planejamento e do desenvolvimento de suas futuras carreiras profissionais, de forma a aproximar os conteúdos apresentados em sala de aula com as exigências do mercado?

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo foi organizado em seis partes, sendo uma introdução, quatro capítulos e as considerações finais.

A primeira parte trata da INTRODUÇÃO AO ESTUDO, em que são apresentados: a) Importância do tema estudado; b) Delimitação do estudo na perspectiva do objeto de análise

da pesquisa, das fronteiras geográficas, da documentação, das fontes e das instituições de pesquisa utilizadas, do espaço temporal em que se insere o trabalho de pesquisa e das considerações acerca da delimitação da amostragem da pesquisa; c) Objetivos, geral e específicos, e as perguntas que definem o problema de pesquisa.

No Capítulo 2, é desenvolvida a REVISÃO DA LITERATURA, dividida em três grandes tópicos. O primeiro compreende um estudo e apanhado geral a respeito dos conceitos e fundamentos para a compreensão do tema planejamento de carreira. Este tópico é subdividido em quatro partes, que apresentam a) o conceito de carreira; b) planejamento e desenvolvimento de carreira; c) estágios de carreira; e d) processo de decisão de carreira. O segundo tópico aborda a estrutura das escolas de Administração no Brasil, por meio de um rápido histórico de como o curso foi criado e fundamentado no país, seguido do posicionamento dos autores a respeito do que tais cursos têm oferecido aos alunos, e o que deveriam oferecer. No terceiro e último tópico, são apresentadas as habilidades exigidas dos administradores pelo mercado de trabalho, que foram compiladas com base em um levantamento em artigos e pesquisas de diversos autores na área de Administração.

No Capítulo 3 é apresentada a METODOLOGIA utilizada na pesquisa, bem como: o método, as categorias de análise, variáveis de pesquisa, a definição das perguntas de pesquisa, a relação entre as perguntas de pesquisa e as variáveis de pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta de dados e as limitações impostas ao estudo.

O Capítulo 4 foi dedicado à APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA, que demonstra: a estrutura pedagógica do curso de Administração da UNIMINAS, o relacionamento do curso com as empresas da região, a estrutura física do campus, as questões levantadas na escolha da carreira de administrador, o nível de envolvimento do aluno em atividades educacionais, o questionamento sobre a efetividade da aplicação da teoria aprendida em sala de aula na prática profissional do aluno, e finalmente as contribuições do curso de Administração da UNIMINAS para melhores oportunidades profissionais do egresso.

No Capítulo 5 foram desenvolvidas a ANÁLISE e a CRÍTICA DOS RESULTADOS a partir da resposta das duas perguntas de pesquisa.

E, por fim, foram elaboradas as CONSIDERAÇÕES FINAIS, levando-se em conta os objetivos da pesquisa, as bases teóricas utilizadas, os documentos analisados e demais aspectos abordados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS PARA O ESTUDO DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA

O estudo do planejamento de carreira tem demonstrado grande relevância para a administração moderna, levando para empresas e indivíduos ferramentas que possibilitam o desenvolvimento de ambos. É um tema que, de uma forma ou de outra, sempre está presente nos ideais dos indivíduos. E a concretização dos sonhos de carreira está associada tanto à influência de fatores externos, como também de fatores internos. De acordo com Najjar *et al* (2004), o indivíduo necessita de um poder de superação contínuo, mantendo-se firme ante os obstáculos que possam surgir. Para melhor compreender o processo de planejamento de carreira, a primeira parte desta revisão da literatura contempla toda a parte conceitual necessária para as análises propostas nos objetivos deste estudo.

2.1.1. CONCEITO DE CARREIRA

Entre 1953 e 1958, foram feitos os primeiros estudos nos quais Super (1957) e Hughes (1958) questionavam o modo aleatório pelos quais os indivíduos escolhiam suas carreiras. Mediante o levantamento desses autores, pôde-se constatar que os primeiros processos de aconselhamento racional de tomada de decisão limitavam-se a testes vocacionais e à entrada no primeiro emprego. Isto, de certa forma, acabava por definir toda a trajetória de uma vida (LEOCÁDIO, 1982).

Dessa forma, a carreira tinha uma concepção associada muito mais às oportunidades que poderiam, ou não, surgir e muito pouco à questão relacionada a um planejamento de longo prazo.

Segundo Martins (2001), a noção de carreira é historicamente nova, haja vista que, nas sociedades mais antigas, o que se percebia era uma simples mudança de ocupações dentro da família – de pai para filhos.

“Etimologicamente, a palavra carreira se origina do latim *via carraria*, estrada para carros”(MARTINS, 2001, p. 31). Quando surgiu, o termo carreira tinha conotação mais relacionada ao tempo de uma pessoa numa única categoria de trabalho, dentro de uma empresa. Somente a partir do século XIX, esse termo passou a designar o caminho da vida profissional.

A gestão de pessoas, por meio do planejamento de carreira, tem se apresentado como a resposta ideal para as necessidades da empresa moderna na administração de seus recursos humanos. É capaz de estimular e equipar os indivíduos para o pensar e o desenvolver de suas carreiras e, além disso, instrumentaliza as empresas com as ferramentas adequadas para a implantação de políticas de recursos humanos que as capacitem estrategicamente.

Até a Segunda Guerra Mundial, o caminho profissional tinha uma associação clara ao percurso ocupacional em determinada profissão. A idéia de uma carreira estava vinculada aos passos que os executivos planejavam para seu crescimento dentro de determinada organização.

A maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de seu aproveitamento. Ao proceder desta maneira, subordina suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade. A atuação sobre o ambiente, no sentido de transformá-lo para melhor, adequar-se às preferências e características pessoais, exige que as pessoas, antes de refletirem sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente, olhem para dentro de si, procurando identificar o que gostam, o que as satisfaz, o que as estimula, etc. ao fazê-lo, por estarem usando um padrão interior de avaliação, terão melhor condição para identificar oportunidades de carreira (DUTRA, 1996, p. 23).

O conceito de carreira cunhado por London; Stumph (1982, p.4) era assim definido:

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

No entanto os indivíduos estavam acostumados a seguir os passos traçados pelas empresas, e, desta forma, o planejamento de carreira ficou ainda sujeito às decisões dos departamentos de recursos humanos. As expectativas foram se moldando com bases alicerçadas na renda, no status e no poder das funções galgadas dentro das organizações. Mas as mudanças no cenário econômico e social levaram a transformações na administração de carreira. A gestão passou a ser compartilhada entre a empresa e o indivíduo.

Ainda assim, a resistência ao planejamento individual de carreira ainda é considerável no Brasil. Seguindo os moldes antigos e tradicionais, os indivíduos ainda se baseiam no paradigma de guiar suas carreiras “mais por apelos externos – remuneração, status, prestígio, etc – do que por preferências pessoais” (DUTRA, 1996, p.22).

Alguns autores diferenciam as abordagens de carreira. Por meio do levantamento dos diversos sentidos aplicados a este tema, duas perspectivas de estudo são mais evidentes: a tradicional e a proteana.

2.1.1.1. CARREIRA TRADICIONAL

Segundo a perspectiva tradicional, o termo carreira foi associado ao percurso dentro de uma determinada empresa, em que se destacavam três pontos que delimitavam sua conceituação (MARTINS, 2001):

- a noção de estar atrelada ao ganho de posições dentro de uma organização, com conseqüente crescimento de status e salário;
- a noção de profissão – percebida por meio de funções exercidas em determinados tipos de empresas/instituições;
- a pressuposição da existência de estabilidade durante o período ocupacional do indivíduo, excluindo os casos de pessoas com mais de uma ocupação, ou com mudanças de profissão.

Já para Dutra (1996, p. 17), o conceito ideal:

não trata a carreira como uma seqüência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido.

Além disso, a carreira surge como uma reflexão da relação estabelecida entre indivíduo e empresa, levando em consideração as perspectivas de ambos. Dutra (1996, p. 17) ainda ressalta “a carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa”.

Dentro da abordagem tradicional, Chanlat (1995) demonstra, pelos seus estudos, que a noção de carreira era: predominantemente masculina, de classes sociais superiores, baseada numa progressão linear vertical e pautada na estabilidade de emprego. Desta forma, o sucesso na sua progressão era avaliado com base em quantos degraus se conquistavam na hierarquia da empresa. A carreira, até então, continha uma visão segregadora. Ter uma carreira não era para todos. Existiam critérios que norteavam as perspectivas de ascensão no posto de trabalho.

De acordo com Decenzo; Robbins (2001), o significado popular de carreira está associado a expressões como progresso, profissão e estabilidade ao longo do tempo. Aqui,

ainda se percebe uma noção tradicional que leva em consideração aspectos mais organizacionais e menos individuais.

Milkovich; Boudreau (2000), também, discorrem nessa linha, na qual a carreira tradicional está mais próxima da visão de carreira organizacional, pautada em políticas de recrutamento e seleção, na progressão de cargos e salários e status dentro da empresa.

É interessante ressaltar que a história do desenvolvimento do modo de trabalho, e das próprias organizações, é fundamental para o entendimento da evolução do estudo da carreira. A própria economia não instigava mudanças nesta área, com poucas empresas e um nível de competitividade infinitamente menor que nos dias de hoje. Hoje, em muitas empresas a hierarquia tradicional acabou, substituída por equipes flexíveis, menos níveis hierárquicos, aumento da responsabilidade individual pelo desenvolvimento da carreira e diminuição do compromisso de prover estabilidade no emprego e nas carreiras (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Num mundo mais integrado, com distâncias diminuídas pela tecnologia da informação e pela globalização da economia, a concorrência acirrada entre empresas, produtos e marcas têm transformado os processos de trabalho além da visão das organizações. Se, antes, as empresas estavam no centro da vida dos indivíduos, servindo como base e fornecendo todo o suporte para seu crescimento profissional, agora, tudo tende a mudar. E já está mudando.

Milkovich; Boudreau (2000) projetam o fim próximo da hierarquia tradicional dentro das empresas por meio de uma valorização maior de equipes flexíveis, que ocupam diferentes funções e fogem da rigidez dos planos de promoção interna, galgando postos dentro do organograma da organização. Isto já demonstra um reflexo das mudanças sociais, econômicas e organizacionais dos últimos anos.

Chanlat (1995) aponta as principais causas do declínio da carreira tradicional, relacionadas aos seguintes acontecimentos:

- Penetração crescente das mulheres no mercado de trabalho.
- Elevação dos graus de instrução.
- Cosmopolitização do tecido social.
- Afirmação dos direitos dos indivíduos.
- Globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental.
- Necessidade de mudança nas organizações.
- Flexibilização do trabalho.

Desta forma, a responsabilidade pelo desenvolvimento de carreira passa para uma perspectiva individual. Não é a empresa quem determinará o percurso de trabalho da pessoa, apesar de influenciar nas suas tomadas de decisão.

2.1.1.2. CARREIRA PROTEANA

O termo proteana deriva do deus grego Proteus, que, segundo a mitologia, possuía habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade (MARTINS, 2001). Por essa razão, Hall (1976) escolhe essa denominação, para associar a nova perspectiva de carreira ao indivíduo capaz de se adaptar às diversas influências no desenvolvimento de sua trajetória profissional, gerindo ele próprio sua vida e sua caminhada profissional.

Assim, Hall define o conceito de carreira proteana:

um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, etc. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto-realização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa (HALL, 1996, p. 20).

O significado de carreira sofreu influências da dinâmica social, econômica e da própria noção de trabalho. De acordo com as mudanças, em todo o contexto, surge uma nova visão, que a relaciona a qualquer trabalho, remunerado ou não, mantido ao longo de um período extenso.

Em 1964, Samler apresentou o termo carreira como um processo contínuo envolvendo uma variedade de tomadas de decisões que contemplam além do momento vivido. Assim, é que essa trajetória profissional passa a ser percebida como algo bem mais complexo. Então, outros termos, como planejamento e desenvolvimento de carreira, também surgiram posteriormente (LEOCÁDIO, 1982).

Todas as mudanças sociais e econômicas transformaram a noção de carreira. Na abordagem proteana, são consideradas todas as “experiências idiossincráticas de carreira” e um novo contrato psicológico altera a visão de como geri-la (MARTINS, 2001, p.32).

Decenzo; Robbins comentam que, de acordo com Greenhaus (1987), carreira é um “padrão de experiências relacionadas com o trabalho que se estendem pelo curso da vida de uma pessoa”(DECENZO; ROBBINS, 2001, p. 150). Pode-se perceber que com base nessa

noção, muitas variáveis farão parte da tomada de decisão na escolha profissional e ainda na gestão do caminho a ser percorrido. A vida não vista mais como um paralelo no decorrer do mundo do trabalho. Vida e profissão se entrelaçam e passam uma e outra a interferir nas decisões, nas escolhas, enfim, no desenvolvimento do plano de trabalho individual.

Hall *et al* (1989) empreende uma série de estudos e propõe um novo contrato psicológico de trabalho, baseado na nova visão de carreira – denominada proteana. Com base no quadro de Hall *et al* (1989, p. 32), que demonstra o novo contrato proteano de carreira, foi possível fazer um paralelo com o contrato de carreira tradicional:

Quadro 1 – Paralelo dos contratos psicológicos de carreira

Contrato proteano de carreira	Contrato tradicional de carreira
<ol style="list-style-type: none"> 1. A carreira é gerenciada pela pessoa, não pela organização. 2. A carreira é uma série de experiências habilidades, aprendizados, transições e mudanças na identidade ao longo da vida (o que conta é a ‘idade da carreira’, não a idade cronológica). 3. Desenvolvimento é <ul style="list-style-type: none"> • aprendizado contínuo; • autodirigido; • relacional, e, • encontrado em desafios de trabalho. 4. Desenvolvimento não é (necessariamente): <ul style="list-style-type: none"> • treinamento formal; • retreinamento, ou • mobilidade vertical. 5. Os ingredientes para o sucesso mudam: <ul style="list-style-type: none"> • do saber-como (<i>know-how</i>) para o aprender como (<i>learn-how</i>); • da segurança no emprego pra a empregabilidade; • das carreiras organizacionais pra as proteanas, e • da identidade profissional (<i>work self</i>) para a identidade integral (<i>whole self</i>). 6. As organizações provêm: <ul style="list-style-type: none"> • atribuições desafiadoras; • promotores de desenvolvimento; • informação e outros recursos para o desenvolvimento. 7. A meta: sucesso psicológico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A carreira é gerenciada pela organização. 2. Carreira como percurso dentro de uma determinada empresa. 3. Desenvolvimento é: <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento formal • Mobilidade vertical 4. Ingredientes para o sucesso: <ul style="list-style-type: none"> • Saber como (<i>know how</i>) • Estabilidade no emprego e na carreira 5. As organizações provêm: <ul style="list-style-type: none"> • Benefícios • Responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira do empregado 6. A meta: sucesso profissional medido através da ascensão na hierarquia da empresa.

Fonte: Adaptado de Hall *et al* (1989, p. 32)

Nesse novo contrato percebe-se que a responsabilidade pela gestão da carreira é mínima por parte da organização. A consequência dessa nova perspectiva é uma menor estabilidade tanto do emprego quanto da própria carreira. O caminho profissional que, até então, era percebido como uma progressão ordenada de papéis funcionais em determinada área, passa a considerar o trabalho em várias empresas, com duas ou três ocupações distintas, dependendo muito mais da capacidade do indivíduo de trilhar seus caminhos.

Para Milcovich; Boudreau (2000, p. 294):

A seqüência particular de empregos, empresas e papéis funcionais que uma pessoa desempenha resulta de escolhas conscientes baseadas em seus interesses, bem como nas limitações e oportunidades encontradas no decorrer de sua vida profissional. Uma carreira inclui seqüências de experiências profissionais ascendentes, laterais e descendentes.

É neste ponto que a nova abordagem de carreira surge, com uma visão muito mais crítica e ativa, e, a partir de então, a preocupação em gerir esse processo leva a conceitos de: planejamento e desenvolvimento de carreira.

2.1.1.3. CARREIRA X EMPREGO

Quando se fala em carreira, de uma forma geral, as pessoas pensam em emprego. E, apesar dessa associação simplista não ter nenhuma fundamentação científica, não se pode negar que ambos conceitos estão interligados, embora distintos.

Para tratar do planejamento de carreira do planejamento e do desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação em Administração, aproximando-os da realidade do mercado, é necessário deixar claro a distinção entre carreira e emprego.

Enquanto a carreira significa a caminhada profissional do indivíduo, o emprego é algo mais concreto, associado ao fato de estar no mercado de trabalho exercendo atividade remunerada por meio de vínculo empregatício.

Além disso, Reinert (2001) salienta a existência também de uma confusão entre emprego e trabalho. São conceitos bastante diferentes, mas que, de forma geral, são empregados como similares. “O trabalho é uma atividade social, necessária ao progresso material e moral da humanidade. É uma atividade inerente à condição humana e sempre existiu, independentemente do modo de produção vigente” (REINERT, 2003, p. 57). Já o emprego é uma “consequência específica do capitalismo. Ele é o elo de ligação formal entre trabalhador e o modo de produção” (REINERT, 2003, p. 57).

A partir dessa distinção, surge a noção de empregabilidade. No entanto, apesar de originada do termo emprego, verifica-se que seu significado vai muito além do fato de estar ou não empregado. Com o conceito de empregabilidade, o indivíduo se torna responsável pelo seu desenvolvimento profissional, capacitando-se não mais em busca de um vínculo estável com um empregador, mas, sim, em tornar-se cobiçado no mercado de trabalho, de modo a ampliar suas chances de recolocação quando necessário (MARTINS, 2001).

Shiroma; Campos (1997, p. 27) comentam, em seus estudos, que outras variáveis “como idade, sexo, experiência prévia, rede de relações sociais, origem social, concepções, valores, aspirações, trajetórias de vida etc.” são tão importantes na conquista de uma vaga de emprego, quanto o fato de estar exercendo uma atividade remunerada.

Segundo Bridges (1995), o desaparecimento do emprego tem um sentido quantitativo (que remete ao desemprego estrutural) – aquele em que a vaga do trabalhador foi substituída por máquinas ou processos produtivos mais modernos. O trabalho, antes executado por dezenas de trabalhadores, agora, só necessita de um operador, ou melhor, dezenas de empregos transformaram-se em apenas um. Além disso, a busca por menores custos tem levado várias organizações a estabelecer metas numéricas para o enxugamento do quadro de empregados, como a General Motors, que “vai desligar cerca de 25.000 funcionários (...) até 2008” (LUZ, 2005, p. 76).

Desta forma, o planejamento de carreira surge como uma ferramenta para minimizar tais reflexos da economia e da evolução tecnológica dentro das organizações.

Um dos setores da economia que ilustra muito o desemprego estrutural é o bancário. De acordo com uma pesquisa realizada pelo economista Murilo Barella, técnico do Dieese na subseção da CNB/CUT, a categoria bancária foi reduzida pela metade em quinze anos. Em 1989, o Brasil possuía 811 mil bancários. Hoje, o número não passa dos 405 mil (BARELLA, 2004).

Portanto, a empregabilidade é apenas uma das variáveis que afetarão na gestão da carreira.

2.1.2. PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Dentro da administração de recursos humanos, um dos pontos que tem merecido destaque é o desenvolvimento de carreiras. Nos últimos dez anos, podem-se testemunhar algumas mudanças drásticas. Os programas de desenvolvimento de carreira eram concebidos com o objetivo de auxiliar os funcionários na sua progressão profissional dentro da empresa,

anos atrás. Assim, a grande função da área de recursos humanos era oferecer as informações e avaliações necessárias para ajudar os empregados a atingir seus objetivos de carreira. Além disso, o desenvolvimento de carreira servia para as empresas atraírem e manterem os empregados mais talentosos (DECENZO; ROBBINS, 2001).

O desenvolvimento de carreira da perspectiva da organização é também chamado de planejamento organizacional de carreira. Em contraste, o desenvolvimento individual de carreira, ou planejamento de carreira, focaliza a ajuda às pessoas para identificarem seus objetivos e determinarem de que precisam para alcançá-los (DECENZO; ROBBINS, 2001, p. 150).

Leocádio (1982) salienta que o grande problema no sistema de desenvolvimento de carreira é conseguir apurar a sintonia entre a percepção que um indivíduo tem de sua carreira e as normas e oportunidades de carreiras existentes na organização ou na sociedade. É importante ressaltar que o desenvolvimento de carreira aplica-se a todos os empregados. Apesar de, na maior parte das vezes, verificar-se que a ligação com os cargos hierárquicos superiores é mais intensa. Milkovich; Boudreau (2000, p. 301) ressaltam que isto “está mudando à medida que as organizações se reestruturam para enfatizar as competências e contribuições dos empregados de nível hierárquico mais baixo”.

Um estudo realizado com empregados em Cingapura constatou que o planejamento de carreira é muito mais influenciado por fatores pessoais – como a necessidade de realização e o compromisso com a carreira – do que pelos programas de desenvolvimento de carreiras ou outros fatores organizacionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Os resultados desse estudo demonstram o quão importante é verificar as expectativas dos futuros administradores com relação às suas carreiras, para que possam, desde a sua formação, concentrar esforços no aprimoramento das habilidades exigidas pelo mercado de trabalho.

Leocádio (1982) apresenta os elementos do sistema de desenvolvimento e crescimento de carreira por meio de dois tipos de carreira: interna e externa. Na carreira interna, o destaque está na percepção pessoal de cada indivíduo, do progresso dentro de um cargo. Já na carreira externa, a característica é o fato de ser reconhecida e identificada pela sociedade ou pela própria organização.

Do mesmo modo, o desenvolvimento de carreira pode ser analisado sob duas perspectivas: o valor que agrega para a organização e o valor que agrega para o indivíduo.

O desenvolvimento de carreira é desejável pela empresa por, também, buscar continuamente a maior eficiência da organização na administração de seus empregados. Com um foco de carreira de longo prazo, Decenzo; Robbins (2001) destacam que é mais provável

que os empregados que se destacam na empresa tenham maior comprometimento com a mesma. Além disso, é possível destacar vários resultados positivos potenciais como resultado de um programa de desenvolvimento de carreira bem projetado, como demonstrado abaixo. Conforme Decenzo; Robbins (2001):

- Existe uma garantia maior de que os empregados mais eficientes estarão disponíveis – realizar um trabalho individual com os empregados no sentido de buscar o equilíbrio entre suas necessidades pessoais e as da organização ajuda na manutenção das pessoas certas que atendam às exigências de mudança de pessoal da organização.
- A empresa aumenta sua capacidade de atrair e manter empregados de grande talento. De modo geral, os empregados de destaque são escassos, e existe, portanto, uma relativa competição entre as organizações na obtenção destas pessoas. Neste caso, os indivíduos de destaque potencial terão maior interesse em empresas que tenham projetos que valorizem o futuro de seus empregados.
- Oferece a grupos minoritários, como mulheres e grupos étnicos, oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento, atendendo à legislação relacionada ao oferecimento de empregos.
- Trabalha com expectativas mais realistas com as aspirações dos indivíduos. Haja vista que as aspirações ocupacionais aumentaram frente à elevação do nível de instrução da força de trabalho. No entanto, os períodos de estagnação econômica e a crescente preocupação das organizações com a redução dos custos acabaram por reduzir tais oportunidades. Desta forma, o aconselhamento de carreira reduz a frustração do empregado que poderia apresentar expectativas irreais a respeito da sua ascensão ocupacional dentro da organização.
- Existe um incremento na diversidade cultural – com os programas de desenvolvimento de carreira oferecendo oportunidades iguais a quaisquer indivíduos, a força de trabalho terá uma combinação mais variada de raça, nacionalidade, sexo e valores na organização. Se o desenvolvimento de carreira organizacional for eficaz, proporcionará, aos mais variados tipos de empregados, acesso a todos os níveis da organização.
- A promoção de uma ‘boa vontade organizacional’ poderá ser um dos resultados dos programas de desenvolvimento de carreira. Se os empregados têm uma percepção de as empresas em que trabalham estão preocupadas com o seu bem-estar no longo prazo,

os indivíduos apresentarão uma postura semelhante, mediante a projeção de imagens positivas da organização para outras áreas de suas vidas.

Assim, a empresa tem razões para fazer uso do desenvolvimento de carreira como aliado na busca por melhores profissionais e, conseqüentemente, melhores desempenhos.

Decenzo; Robbins (2001) avaliam o desenvolvimento de carreira, também como ferramenta que agrega valor para o indivíduo. Isto é contemplado por meio da mudança de paradigma que tira a remuneração e ou cargo do centro das atenções, como únicos parâmetros para mensuração da evolução na carreira. O novo modelo considera os anseios internos e individuais de cada indivíduo. No anseio de ter um trabalho interessante e que expresse, de alguma forma, o valor que representa, esses empregados requerem também das empresas maiores responsabilidades e autonomia aumentada na profissão escolhida.

A outra forma de somar pontos para o indivíduo por intermédio do desenvolvimento de carreira baseia-se no fato de que a carreira individual apresenta uma variedade de aspectos que expressam as necessidades de cada pessoa, como:

- a acumulação de símbolos externos de sucesso ou progresso – representada por uma sala maior a cada promoção galgada na empresa;
- a definição básica de tipos ocupacionais – por meio da distinção objetiva entre emprego e carreira, como exemplo: um jornalista tem carreira, uma diarista tem emprego;
- o comprometimento de longo prazo com uma área ocupacional específica – como no caso de um militar de carreira;
- uma série de posições relacionadas com o trabalho;
- e atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho – de acordo com a ocupação se apresentariam posturas diferenciadas para os indivíduos (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Os relacionamentos pessoais e a preocupação constante com a família têm se sobressaído como objetos intrínsecos valorizados pelos indivíduos. Tais elementos constituem parte do padrão de experiências vividas e que acabarão por influenciar nas atitudes e expectativas dos empregados. “Portanto, elementos subjetivos e objetivos são componentes necessários de uma perspectiva teórica, que domina a complexidade da carreira” (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Milcovich; Boudreau (2000) sustentam que o desenvolvimento de carreira pode ser trabalhado com todos os empregados, mesmo que tais indivíduos não estejam associados a

cargos mais altos. Esta abordagem está mais atrelada à abordagem organizacional, haja vista os programas de desenvolvimento de carreira, que, muitas vezes, não contemplam todos os níveis hierárquicos da organização.

De uma perspectiva individual, isto não é tão relevante, pois o indivíduo, na verdade, é que será o agente ativo na modelagem de sua estrutura de carreira.

O planejamento de carreira ou gestão de carreira é definido como um processo por meio do qual as pessoas se preocupam em desenvolver, implementar e monitorar suas metas e estratégias de carreira (GREENHAUS, 1999).

O planejamento de carreira deve ser entendido como um processo pelo qual o indivíduo trabalha na identificação e implementação dos passos necessários no alcance de suas metas de carreira. Nessa perspectiva, a administração da carreira é o processo pelo qual a empresa realiza a seleção, avaliação, aponta atribuições e o desenvolvimento dos indivíduos com o intuito de obter um grupo de pessoas qualificadas que atendam às necessidades futuras dessa organização (HALL, 1976).

Tal como um modelo de implantação de planejamento (de qualquer modalidade), existem algumas premissas básicas para sua execução:

- Busca contínua de informações pelo indivíduo, de si mesmo (autoconhecimento) e do mercado.
- Detalhamento do perfil do indivíduo: interesses, habilidades, personalidade, perspectivas gerais profissionais.
- Definição de metas.
- Desenvolvimento e implantação de uma estratégia.
- Avaliação contínua da estratégia adotada e da importância das metas estabelecidas (MARTINS, 2001).

Sendo assim, o desenvolvimento e o planejamento de carreira não têm um fim em si mesmos. São processos contínuos, que pode levar ao aprimoramento das habilidades pessoais, organizacionais, mas também à conquista de sonhos e ideais, se bem acompanhados.

2.1.2.1. AUTOCONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

A condição do ser humano passa por dicotomias e contradições que surgem a partir da ruptura da harmonia com a natureza. Esta é oriunda da consciência de si mesmo, da razão e da imaginação do homem. Tais contradições podem ser históricas ou existenciais.

As contradições históricas são conjunturais, fruto de uma determinada configuração sócio-político-econômico-cultural. Já as contradições existenciais são permanentes, inseparáveis da condição humana. “Para se harmonizar com essas contradições, negando-as, o homem cria racionalizações, no âmbito individual, e ideologias, no social. As ideologias nada mais seriam que racionalizações socialmente padronizadas” (MARTINS, 2001, p.57).

Dentre as contradições históricas que podem ser apontadas, está o fato de que o progresso técnico criou um “*deus*” moderno, que, em vez de procurar dignificar a condição do homem, tem sacrificado vidas humanas. A existência do ser humano só apresenta uma razão de ser – a utilidade. O homem vale pelo resultado de sua utilidade social e produtividade econômica. As pessoas são vistas e identificadas pelos títulos que têm em suas organizações e pelo valor financeiro atrelado a tal cargo (MARTINS, 2001).

A auto-percepção e o compartilhamento desta com os superiores são um elemento fundamental para a gestão de carreira, segundo Shein (1990), esta é uma das responsabilidades do profissional corporativo que pode assegurar a eficácia do processo. Hall (1976) complementa que os relacionamentos são os responsáveis pela descoberta do âmago do indivíduo: quem é, o que faz melhor, como pode ser melhor. É aqui que as pessoas se descobrem e poderão enfatizar o compartilhamento de sua auto-percepção.

O auto-conhecimento pode então ser entendido como um processo de construção da auto-imagem, ou de tomada de consciência das características individuais, que ocorre na relação do indivíduo com o mundo e consigo mesmo. Nesse processo dialético, o confronto entre a auto-observação e o feedback externo gradativamente sintetizam a auto-imagem, aperfeiçoando o conhecimento do indivíduo sobre suas próprias características. Tal processo demanda, ainda, a capacidade de manter essa dinâmica de informações, evitando a paralisação em um autoconhecimento imutável – ou a própria ausência de um autoconceito, pela completa dependência da avaliação externa (MARTINS, 2001, p.61).

Assim como o conhecimento do ambiente interno de uma organização é fundamental para seu planejamento estratégico, o auto-conhecimento surge como ferramenta essencial para a estruturação de um planejamento individual de carreira.

Conhecer e reconhecer os pontos fortes e as limitações, as habilidades, os valores, a personalidade, é o ponto de partida para uma análise de auto-conhecimento.

Decenzo; Robbins (2001) destacam que o planejamento de carreira tem o objetivo de ajudar o indivíduo na busca de maior consciência de suas necessidades, valores e objetivos pessoais. Assim, o processo de auto-avaliação pode ser alcançado em três etapas:

1. Identificar e organizar as habilidades, interesses, necessidades referentes ao trabalho e aos valores – deve-se começar elaborando um perfil do histórico de formação do

indivíduo. A partir de então, relaciona-se o perfil obtido com os vários cursos, de quais gostou mais e menos. Avalia-se em quais teve notas mais altas e mais baixas. São enumeradas também as atividades extracurriculares. Então, parte-se para uma avaliação ocupacional, relacionando-a a emprego que teve, à organização em que trabalhou, ao nível de satisfação, e por que o deixou. É importante lembrar que a honestidade é primordial para uma reflexão válida.

2. Converter as informações em áreas gerais de carreira e objetivos específicos de trabalho. Aqui, as informações do item 1 são transformadas em análises com o objetivo de identificar metas de trabalho distintas: áreas disponíveis de interesse, comparação das aptidões e habilidades, consideração dos pontos positivos e negativos de cada carreira.
3. Testar as possibilidades de carreira comparando-as com as realidades da organização ou do mercado de trabalho. A partir de conversas com pessoas que tenham experiência na área, organização ou cargo desejado, são feitas as avaliações das reais possibilidades.

Com o intuito de aprimorar a etapa de auto-conhecimento e auto-percepção, foram criados testes que procuram desvendar os interesses dos indivíduos e, a partir de então, sugerem modelos de tipologia.

Existem no mercado diversas modalidades de avaliação psicológica para a caracterização de valores, interesses e aptidões, constitutivos da personalidade. Esses testes objetivos, quando adequadamente construídos, aplicados e interpretados, podem ser importantes fontes de informação sobre as características individuais. E tal importância não se refere apenas ao resultado final, mas também à possibilidade de se criar um espaço de auto-questionamento diante das características apontadas, validando-as ou refutando-as, dessa forma colocando em teste sua auto-percepção (MARTINS, 2001, p.62).

Para Martins (2001), uma forma de ajudar no monitoramento e reabastecimento de informações constantes do banco de dados internos, formatado com base na auto-percepção, seria a criação do hábito da auto-observação, auto-análise, enfim, da curiosidade sobre si mesmo. Deste modo, tais instrumentos ajudariam no aperfeiçoamento da autoconsciência.

2.1.3. ESTÁGIOS DE CARREIRA

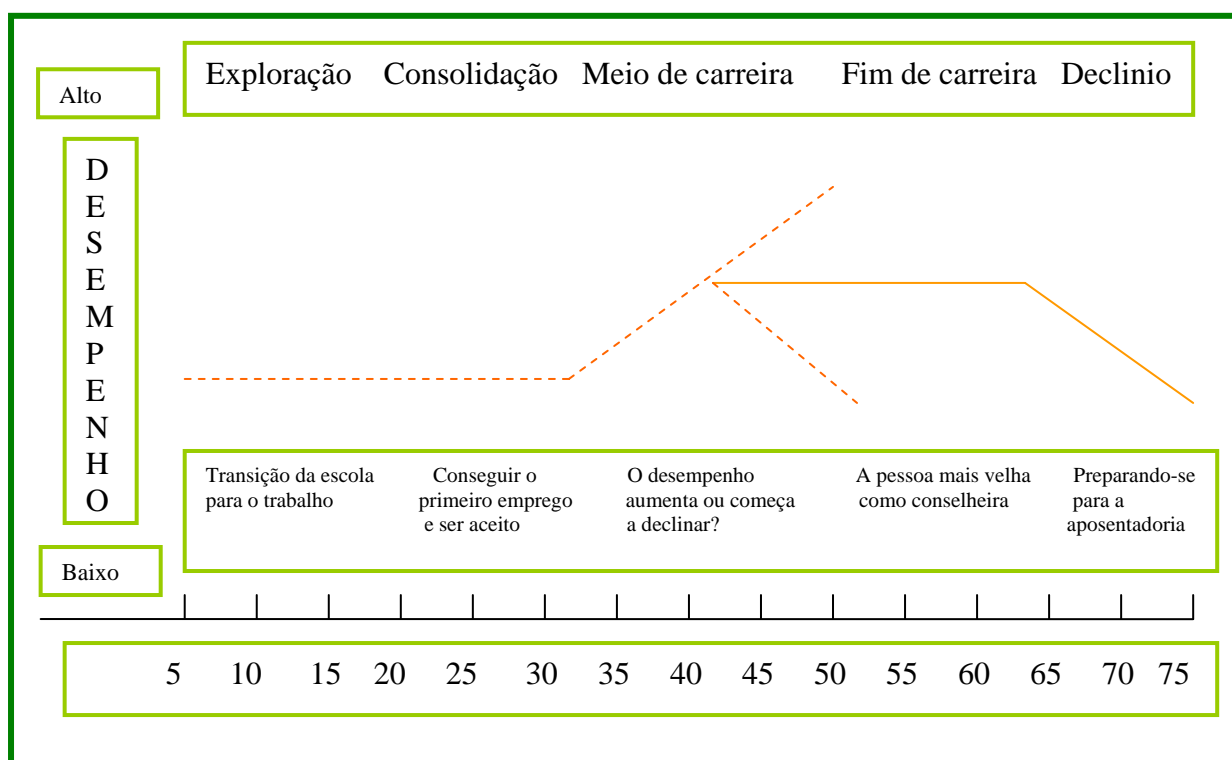
“A carreira de uma pessoa pode começar antes e, muitas vezes, continuar depois do período em que ela trabalhou para uma empresa” (BOHLANDER *et al*, 2003). Para melhor

gerir sua carreira no espaço e no tempo, faz-se necessário o conhecimento dos estágios pelos quais as pessoas passam no desenvolvimento de uma carreira.

São identificados cinco estágios de carreira, típicos para a maioria dos adultos, independentemente da ocupação. São consideradas as faixas etárias para cada estágio com objetivo de apresentação de forma genérica. Esse modelo pode ser considerado simplista demais, para algumas pessoas empenhadas em determinadas carreiras. No entanto, a intenção é despertar a atenção não para as categorias de idade, mas, sim, para as características de cada estágio.

Decenzo; Robbins (2001) enumeram os seguintes estágios: exploração, consolidação, meio da carreira, fim de carreira e declínio, conforme figura 1.

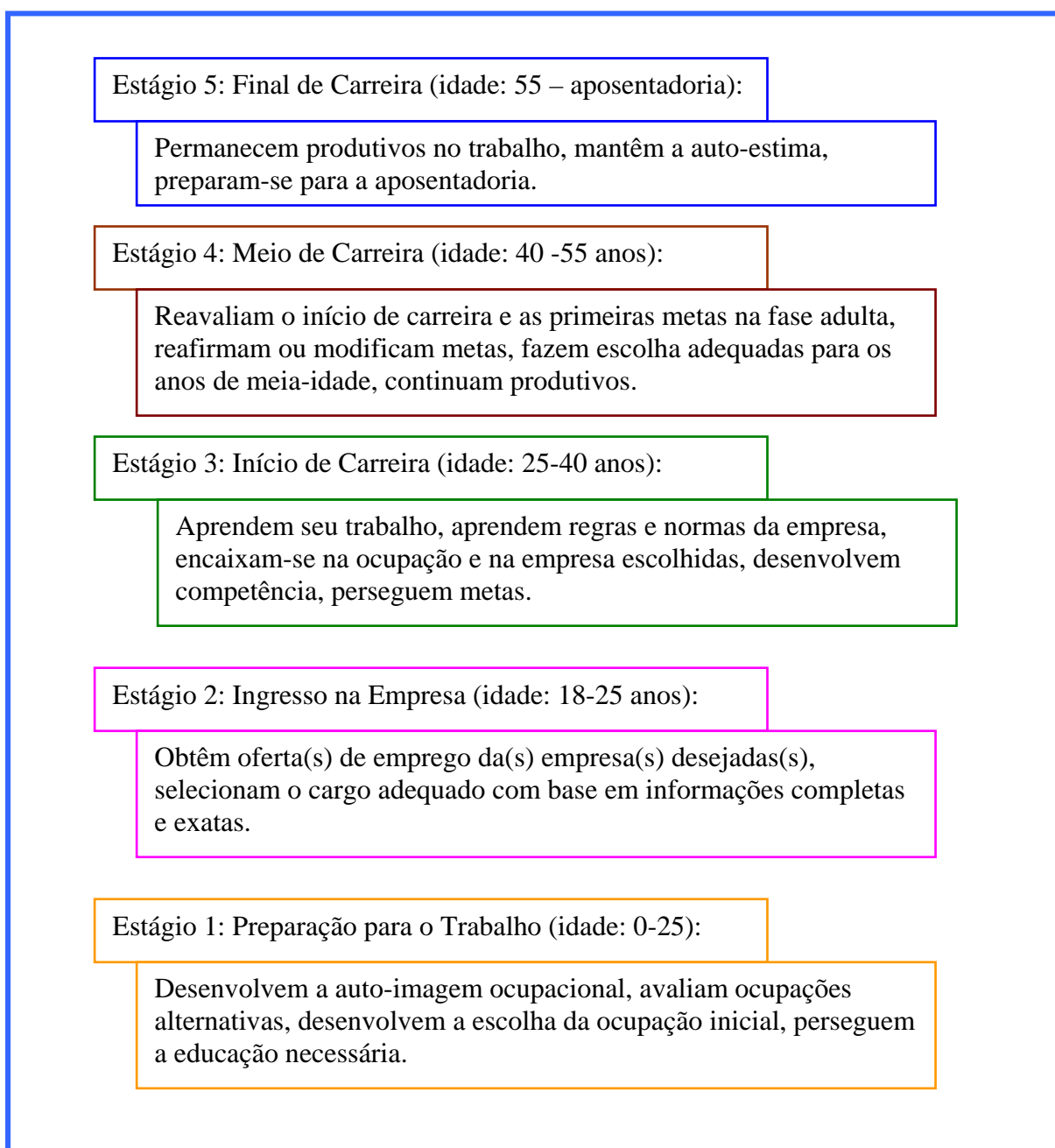
Figura 1 – Estágios de Carreira



Fonte: Decenzo; Robbins (2001, p.155)

Já Bohlander *et al* (2003) enumeram os estágios da seguinte forma: preparação para o trabalho; ingresso na empresa; início de carreira; meio de carreira; e final de carreira, conforme a figura 2.

Figura 2 – Estágios do Desenvolvimento de Carreira



Fonte: Bohlander *et al* (2003, p. 197)

Muitas das considerações sobre carreira são feitas antes mesmo do ingresso na força de trabalho. Na fase de exploração, é levado em conta o que a pessoa ouve de parentes, professores e amigos; o que vê na televisão, cinema ou internet. Isto irá influenciar no rol de possibilidades arroladas pelo indivíduo como alternativas para seu futuro profissional.

Para uma fase de exploração bem sucedida, deve-se envolver e experimentar quantas áreas potenciais forem possíveis, com o intuito de descobrir do que a pessoa gosta e do que não gosta. As expectativas irreais sobre determinada carreira podem levar à frustração do

futuro empregado. É nesse período que acontecem: os estágios da faculdade, os programas de educação, e até mesmo a participação em empresas juniores. Nesse momento, serão formadas as atitudes do indivíduo em relação ao trabalho, como o cumprimento de prazos e resultados, e os padrões de relacionamento social (calmo, dominador, indiferente, simpático, desagradável). “Portanto, a exploração é um preparativo para o trabalho” (DECENZO; ROBBINS, 2001, 155).

Assim como a fase de exploração descrita por Decenzo; Robbins, o estágio de preparação para o trabalho descrito por Bohlander *et al* (2003) abrange o período anterior ao ingresso em uma empresa, muitas vezes, estendendo-se até os 25 anos. Nessa fase, deve-se focar na aquisição de conhecimentos, capacidades e habilidades de que precisará para concorrer no mercado.

Na fase de consolidação, a grande característica é a busca por trabalho, incluindo a conquista do primeiro emprego. Outras características são: a importância de ser aceito pelos colegas, aprender o trabalho e obter a primeira prova concreta de sucesso ou fracasso no “mundo real”. É um período marcado por incertezas e ansiedades, e é no fundo dominado por dois problemas: encontrar um nicho e fazer sua marca (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Para Decenzo; Robbins (2001), encontrar o emprego ideal pode levar muito tempo. Existe ainda o fato de que dificilmente o primeiro emprego será na mesma empresa em que o indivíduo vai se aposentar.

Fazer sua marca caracteriza-se por uma fase de aprendizagem. Na busca por consolidação, a pessoa investe na conquista de espaço e respeito. Por meio da resolução de problemas, atendimento de missões, erros cometidos, e o aprendizado com os acertos e falhas é que se chegará ao estágio de veterano, assumindo mais e maiores responsabilidades.

Vale lembrar que, para uma fase de consolidação mais fácil, deve-se investir em esforços mais arrojados no estágio de exploração de carreira.

No entanto, para Bohlander *et al* (2003), o estágio 2 – ingresso na empresa – implica uma visão um pouco distinta. A característica marcante é a obtenção de propostas de emprego pelo indivíduo. Apresenta uma abordagem mais positiva do próprio mercado, no qual os indivíduos é que selecionarão o cargo e a empresa que melhor lhes convier.

Fazendo um paralelo entre os dois tipos de modelos de estágios de carreira, o segundo estágio de Bohlander *et al* (2003) se encontra num nível intermediário entre a consolidação e o meio de carreira (estágios 2 e 3 de Decenzo; Robbins, respectivamente).

Para Decenzo; Robbins (2001), o meio de carreira é o período em que as pessoas continuarão em suas melhorias anteriores no desempenho, passarão por um nivelamento ou, na

pior das hipóteses, começarão a deteriorar. Mesmo que o desafio de produtividade ainda seja uma constante, não existe mais um padrão claro de como se comportar nessa fase. Enquanto alguns funcionários conseguirem conquistar suas primeiras metas de carreira, outros poderão se estagnar num platô, ou pior, poderão fracassar.

Além do aumento do desempenho, do crescimento galgando ocupações hierárquicas superiores, a manutenção do que já foi conquistado também é um resultado positivo nesse estágio. Outras possibilidades nesse estágio são: a demissão ou rebaixamento de alguns empregados, ou, ainda, o revigoramento de um cargo mediante uma transferência dentro da empresa, o que pode elevar o moral e a produtividade desses indivíduos (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Já para Bohlander *et al* (2003), o terceiro estágio está associado ao início de carreira e é caracterizado pelo aprendizado do trabalho, regras e normas da empresa. Aqui, o indivíduo se encaixa na ocupação e na empresa escolhida, desenvolve competência e persegue metas. Essa etapa está mais associada ao estágio dois de Decenzo; Robbins (2001).

O quarto estágio, denominado de fim de carreira será um período relativamente tranquilo para aquelas pessoas que continuaram seu crescimento durante o meio de carreira. Para tais indivíduos, essa época será marcada pela permissão de um pouco de luxo e relaxamento assumindo um papel de conselheiro mais velho.

Já para aqueles que estagnaram ou deterioraram durante o estágio anterior, o fim de carreira revelará uma realidade menos agradável, de que não terão um impacto duradouro e temerão por seus empregos. Enfim, boa parte desses indivíduos esperará pela aposentadoria e pela oportunidade de fazer alguma coisa diferente (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Para Bohlander *et al* (2003), o estágio 4 – meio de carreira – é caracterizado pela continuidade da produtividade, é o momento de reavaliar como foi o início de carreira e as primeiras metas na fase adulta. Aqui, buscarão reafirmar ou modificar suas metas, por meio de escolhas apropriadas para este período.

No estágio final – declínio –, descrito por Decenzo; Robbins (2001), os indivíduos buscarão ajustes para essa nova realidade. É um período de desafio para todos. Para quem teve sucesso nos estágios anteriores, será marcado por uma dificuldade mais intensa, pois, após tanto tempo de trabalho e realizações, é chegada a hora da aposentadoria. Já para aqueles que estavam estagnados, pode ser uma transição um pouco mais fácil. Independente disso, é um momento de reavaliações e, inclusive, de buscas de novos interesses.

Para Bohlander *et al* (2003), no estágio 5 – final de carreira –, o indivíduo permanece produtivo no trabalho, mantém a auto-estima e prepara-se para aposentadoria.

Observa-se que alguns pontos são semelhantes na descrição dos estágios de carreira para tais autores, Decenzo; Robbins (2001) e Bohlander *et al* (2003), mas existem fases que se complementam de forma a criar uma nova estrutura de estágio de carreira, conforme figura 3 abaixo:

Figura 3 – Novo modelo de estágios de carreira

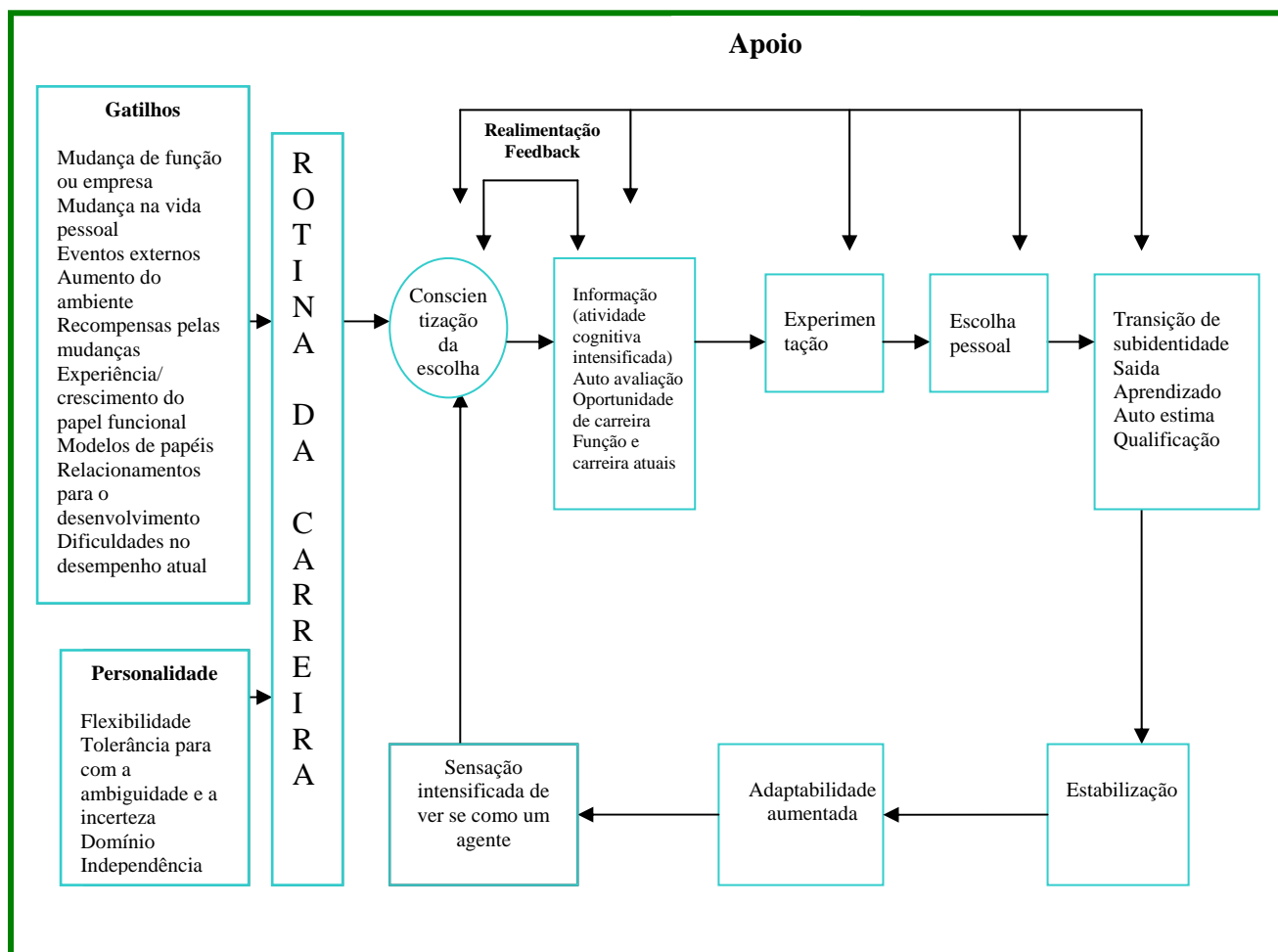


Fonte: Adaptado de Bohlander *et al* (2003); Decenzo; Robbins (2001)

Já para Milkovich; Boudreau (2000), pensar em carreira tomando termos biológicos como referência não é um modelo que descreva satisfatoriamente as carreiras atualmente. De

acordo com esses autores, é necessário ter uma visão mais moderna. Tal abordagem reflete que as carreiras se movimentam em ciclos ao longo do tempo, e, desta forma, um indivíduo pode passar por tais estágios várias vezes.

Figura 4 – Ciclo de mudanças na carreira



Fonte: Milkovich; Boudreau (2000, p. 307)

Os ciclos se configuram a partir da influência do ambiente, pelas oportunidades ou dificuldades, e de características do próprio indivíduo, como tolerância, personalidade, perfil. A partir de então, os estágios poderão ser acelerados ou mais lentos, ou ainda repetidos várias vezes, de acordo com a dinâmica imposta pelas influências no processo de carreira de cada pessoa. Além disso, os “estágios poderão ser vividos por meio de múltiplos papéis funcionais em múltiplas organizações” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 306).

Milkovich; Boudreau (2000) comentam que a revista Business Week apresenta uma nova proposta de estrutura de carreira, envolvendo:

- um início em uma grande organização, com o intuito de aprender o máximo de habilidades organizacionais;
- segue-se com a ampliação das habilidades, por meio de um trabalho árduo e com o desenvolvimento de contatos fora da empresa;
- o terceiro passo é a expansão, com vistas à abertura de um novo negócio ou à mudança para um novo setor;
- em seguida, uma parada com objetivo de nova capacitação, por meio de estudos, construção de novas credenciais, e/ou busca de uma ocupação completamente diferente;
- a etapa seguinte sugere um tempo para movimentar-se entre projetos, como um profissional autônomo com capacitações valiosas.

2.1.4. PROCESSO DE DECISÃO DE CARREIRA

Escolher qual carreira seguir depende do equilíbrio entre o que o indivíduo busca para si, em termos de necessidades e desejos, e das oportunidades contempladas por ele. A carreira ideal proporcionará a possibilidade de desenvolvimento de um auto-conceito positivo e da realização de um trabalho percebido como importante.

Milkovich; Boudreau (2000) comentam que algumas pesquisas demonstraram que os indivíduos podem apresentar diferentes níveis de capacidade de decisão sobre suas carreiras. A partir desse estudo, identificam-se alguns estereótipos que podem ser assim classificados:

- Indecisos sobre o desenvolvimento – têm pouca experiência que os ajude na tomada de decisão.
- Indecisos sobre a situação – são inseguros por estarem numa situação nova.
- Indecisos crônicos – têm medo e ansiedade que os torna incapazes de tomar decisões.
- Vigilantes – levantam o máximo de informações, e após uma análise racional das alternativas, tomam uma decisão.
- Hipervigilantes – são mais ansiosos e, por essa razão, fazem uma análise mais rápida e menos profunda, apressando-se na tomada de decisão.

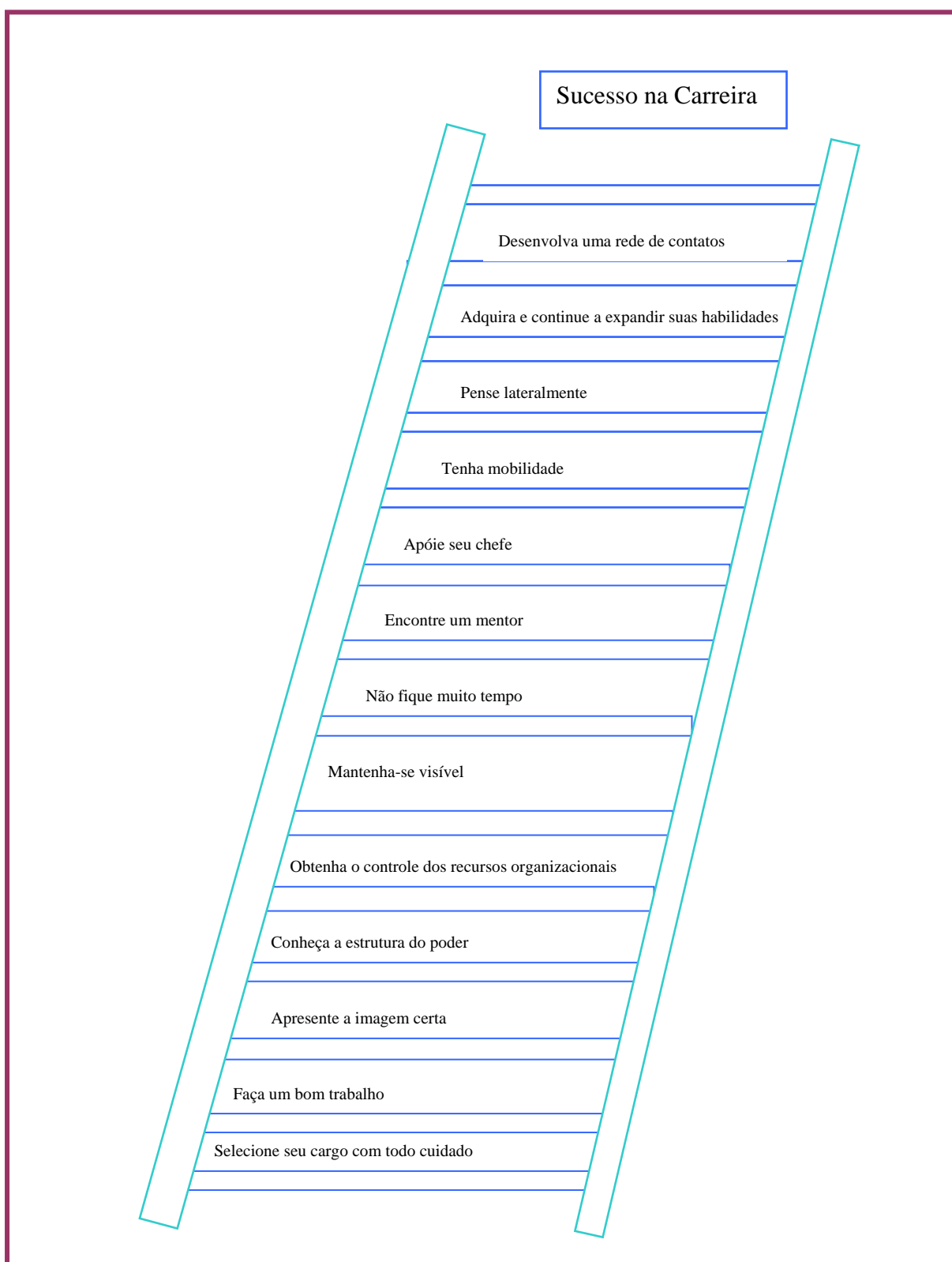
Bohlander *et al* (2003) apresentam algumas ferramentas que podem ajudar na escolha e decisão de carreira. Primeiramente, esses autores comentam sobre a infinidade de recursos que auxiliam no processo de escolha de uma carreira satisfatória. Existem algumas pessoas que orientam, em universidades ou clínicas privadas, e que foram preparadas para esse auxílio, na

avaliação de atitudes, capacidades, interesses. Outro item que pode ajudar na decisão sobre a carreira é a realização de uma auto-avaliação exata, que considere tanto fatores externos, como valores e expectativas da família, condições econômicas, tendências de emprego, informação de mercado de trabalho; quanto a fatores internos: aptidão, realização escolar, habilidades sociais e de comunicação, capacidade de liderança, interesses e valores. Além disso, devem-se incluir também considerações a respeito de: salário, status, oportunidade de crescimento e progresso (BOHLANDER *et al*, 2003).

Outra ferramenta no processo de decisão está relacionada à execução de uma bateria de testes psicológicos que possam ajudar na avaliação do perfil do indivíduo, por meio da mensuração do grau de interesse nos diversos tipos de atividades de acordo com a ocupação. O último recurso apresentado por Bohlander *et al* (2003) refere-se à avaliação das oportunidades de emprego a longo prazo, que, apesar de ser algo mais complicado por estar relacionado com a previsão de determinada carreira ao longo do tempo, tem encontrado, em especialistas, publicações e *softwares*, informações interessantes que auxiliem nesse tópico (BOHLANDER *et al*, 2003).

Já segundo Decenzo; Robbins (2001), não existe um modelo infalível que assegure o sucesso no processo de decisão de carreira. Mas, ainda assim, apresentam uma proposta para alcançar os objetivos de carreira, conforme a figura 5:

Figura 5 – Degraus na Administração de sua Carreira



Fonte: Decenzo; Robbins (2001, p. 160)

A figura 5 apresenta uma série de sugestões baseadas em estratégias usadas para a promoção de carreiras de indivíduos, que podem ser assim compreendidas:

1. Selecionar o primeiro emprego com todo cuidado – é certo que dificilmente as pessoas terão, no primeiro emprego, a grande oportunidade de suas vidas, e mais raramente que se aposentarão ali. No entanto, é importante avaliar o cargo, o departamento e a empresa, pois tais fatores poderão influenciar no processo de ascensão de carreira.
2. Fazer um bom trabalho – ter um bom desempenho no trabalho é necessário, mas não é tudo. Pessoas com desempenho acima da média farão a diferença, além de aumentar as chances de promoção.
3. Apresentar uma imagem certa – a habilidade de projetar a imagem de acordo com os anseios da empresa é um fator que aumenta o valor agregado do empregado. É o marketing pessoal e de relacionamento dentro da empresa trabalhando em favor do indivíduo.
4. Conhecer a estrutura de poder – além do organograma, deve-se entender como funciona a estrutura de poder na empresa. Saber quem realmente manda e quem é influente são fatos que vão muito além dos fluxogramas expressos no organograma da organização.
5. Adquirir controle dos recursos organizacionais – conhecimento e especialidade são recursos que tornam as pessoas valiosas e aumentam as oportunidades de promoção.
6. Manter-se visível – mais uma vez, o marketing pessoal entra em ação. Não basta ter um bom desempenho, é necessário que a chefia e os demais colegas conheçam tais habilidades e feitos realizados.
7. Não permanecer muito tempo no primeiro cargo – a mudança demonstra progresso, coragem de enfrentar desafios, e, ainda por cima, proporciona experiências diversas que somaram nos estágios de meio de carreira.
8. Encontrar um mentor – ter uma pessoa com quem possa se aconselhar, que tenha experiência, vivência na área pretendida.
9. Apoiar o chefe – não é uma simples questão de concordar com tudo com que o chefe diz. É, na verdade procurar o aprendizado e empatia junto à chefia, para poder também demonstrar o valor que tem e despertar o interesse dos superiores.
10. Ter mobilidade – ser flexível é fundamental num mundo competitivo, e pode garantir uma promoção ou estada maior em determinadas posições dentro da empresa.
11. Pensar lateralmente – ter em mente opções laterais de carreira, haja vista a diminuição dos degraus na escada de promoções, além disso, aumenta o número de experiências, melhorando a mobilidade no longo prazo.

12. Pensar na carreira em termos de habilidades que se adquirem e continuar a aperfeiçoar essas habilidades – a qualificação contínua é essencial para o aperfeiçoamento e planejamento de carreira.
13. Trabalhar mais do que nunca no desenvolvimento de uma rede – as redes de relacionamento têm sido hoje o grande diferencial em termos de negociação. Tanto em negócios externos, quanto internos. Uma rede de relacionamento rica possibilita contatos importantes, que poderão, no futuro, significar indicações para cargos e promoções.

Os estágios de carreira e o processo de decisão de carreira são instrumentos fundamentais para a averiguação do rumo que o indivíduo tomará, e também para melhor trabalhar no desenvolvimento de sua carreira. Segundo Shein (1978), a carreira envolve o desenvolvimento da pessoa como um ser integral, devendo-se entender as necessidades e características do indivíduo em todos os âmbitos de sua vida, e não apenas no trabalho. Neste sentido, as pessoas devem ser vistas como elementos de um mundo complexo e cheio de pressões problemas: decorrentes do processo biológico e social associado à idade; referentes às relações familiares; e às próprias demandas do ambiente de trabalho, com necessidades, muitas vezes, criadas pela sociedade, instituições econômicas, tradições, políticas educacionais etc.

2.2. A ESTRUTURA DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Os primeiros cursos de que se tem notícia no Brasil datam de 1902, quando passam a ministrar o estudo da Administração duas escolas particulares: no Rio de Janeiro, na Escola Álvares Penteado, e em São Paulo, na Academia de Comércio. O ensino não era regulamentado, o que só veio a acontecer em 1931, com a criação do Ministério da Educação e a estruturação do ensino em todos os níveis (NICOLINI, 2003, p.45).

Desde então, a influência dos modelos estrangeiros no ensino da Administração já se fazia presente. Quando, em 1948, alguns professores da FGV visitaram diversos cursos em universidades norte-americanas, intensificou-se ainda mais o uso e disseminação de tais modelos nas salas de aula brasileiras. Desses encontros entre professores brasileiros e americanos, nasceu, no Rio de Janeiro em 1952, a escola Brasileira de Administração Pública – EBAP –, destinada à formação de profissionais especialistas para a administração pública. Em 1954, é criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP –, pela

FGV – Fundação Getúlio Vargas (NICOLINI, 2003). Desta forma, surgiram as primeiras escolas de Administração no Brasil.

Segundo Mintzberg; Gosling (2003), a natureza do trabalho de gestão é a forma natural pela qual se deve organizar a educação em administração, e não as funções com as quais se trabalha. Deve-se ultrapassar a estrutura pautada apenas nas funções – de marketing, finanças, recursos humanos – como algo à parte da gestão.

Neste sentido, Desaulniers (1997) aponta alguns procedimentos de cunho pedagógico necessários para a construção das competências do aluno:

- A definição do perfil profissional em formação com o máximo de rigor e detalhes de modo a construir um ser integral.
- Trabalhar com estratégias de aprendizagem associadas ao conjunto de conhecimentos já acumulados pelo aluno, com a utilização de situações-problema a serem resolvidas por ele.
- A articulação equilibrada entre teoria e prática – um dos maiores desafios tanto para professores quanto para alunos.
- Utilização de dinâmicas que envolvam as qualidades humanas.
- Priorização de propostas educativas de cunho interdisciplinar, com o intuito de estruturar uma visão mais global de como funciona o mercado no mundo real.
- Insistir em relações baseadas na interação e flexibilidade entre os vários agentes que atuam na construção desse processo.

Sabe-se, porém, que as escolas de Administração têm apresentado um intercâmbio muito pequeno com o ambiente no qual estão inseridas. Em 1983, Motta já ponderava sobre esse distanciamento do mundo e concluiu que, embora três décadas houvessem modificado bastante o cenário no mundo dos negócios, pouco ou nada se fez em termos de preparar os jovens aspirantes à administração para as questões que iriam enfrentar num futuro próximo (MOTTA, 1983). Com base em críticas como esta, foram promovidos encontros e reuniões para a construção de uma nova matriz curricular, em 1993 (NICOLINI, 2003).

Assim como as empresas, as faculdades de Administração, em seus sistemas fechados, mostraram grande resistência a abrir seus programas, e muitas foram as escolas que não (ou pouco) alteraram suas matrizes curriculares, sem a inclusão de temas cada vez mais relevantes na Administração, como: Ecologia, Meio Ambiente, Tecnologia de Informação, Ética nos Negócios, Globalização Econômica.

Segundo Nicolini (2003), a percepção é a de que os cursos caminham separadamente do mundo, como se dele não dependessem. Behr (2004) ressalta em sua pesquisa que grande parte dos professores compartilha de um anseio em extrapolar a sala de aula por meio dos trabalhos de pesquisa e extensão. No entanto, ainda não há uma colaboração estreita (e forte) entre a universidade e a sociedade, particularmente o mercado, o que remete a situações como a apresentação de conteúdos enfaticamente técnicos predominando no processo de formação do administrador, em detrimento de temas importantes e atuais como os acima descritos.

Em contrapartida, o Parecer 776/97¹, o qual estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais, recomenda que estas devem:

- a) constituir-se em orientações para a elaboração dos currículos;
- b) ser respeitadas por todas as IES; e
- c) assegurar a flexibilidade e a qualidade da formação oferecida aos estudantes.

Além disto, o mesmo Parecer² evidencia que as Diretrizes Curriculares Nacionais devem observar os seguintes princípios:

1. assegurar às instituições de ensino superior ampla liberdade na composição da carga horária a ser cumprida para a integralização dos currículos, assim como na especificação das unidades de estudos a serem ministradas;
2. indicar os tópicos ou campos de estudos e demais experiências de ensino-aprendizagem que comporão os currículos, evitando ao máximo a fixação de conteúdos específicos com cargas horárias pré-determinadas, os quais não poderão exceder 50% da carga horária total dos cursos;
3. evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos de graduação;
4. incentivar a uma sólida formação geral, necessária para que o futuro graduado possa vir a superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção do conhecimento, permitindo variados tipos de formação e habilitações diferenciadas em um mesmo programa;
5. estimular práticas de estudos independentes, visando a uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno;

¹ Fonte: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO; CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - disponível em: <http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/77697DCEACTHSEMDDTD.doc>

² Idem

6. encorajar o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive, as que se refiram à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada;
7. fortalecer a articulação da teoria com a prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão, as quais poderão ser incluídas como parte da carga horária;
8. incluir orientações para a condução de avaliações periódicas que utilizem instrumentos variados e sirvam para informar a docentes e discentes acerca do desenvolvimento das atividades didáticas.

De acordo com o Parecer 146/2002³, os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

- I – Conteúdos de Formação Básica: estudos relacionados com as Ciências Sociais, a Filosofia, a Psicologia, a Ética, a Política, o Comportamento, a Linguagem, a Comunicação e Informação – uma preparação necessária segundo a lógica presente na lei.
- II – Conteúdos de Formação Profissional, compreendendo Estudos da Teoria da Administração e das Organizações e suas respectivas funções, dos Fenômenos Empresariais, Gerenciais, Organizacionais, Estratégicos e Ambientais, estabelecidas suas inter-relações com a realidade social, objetivando uma visão crítica da validade de suas dimensões, bem como os aspectos legais e contábeis – quando se constrói toda a base técnica do administrador com a aplicação das ferramentas minimamente necessárias para a habilitação e o exercício da profissão.
- III – Conteúdos de Formação Complementar, compreendendo Estudos Econômicos, Financeiros e de Mercado, e suas inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e na utilização de novas tecnologias –

³ Fonte: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO; CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - disponível em: <http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/14602DCEACTHSEMDTD.doc>

espaço para adequar o currículo pleno às características de cada escola e às vocações regionais.

IV – Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias, abrangendo Pesquisa Operacional, Teoria dos Jogos, Modelos Matemáticos e Estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à Administração.

Nicolini (2003) é enfático ao dizer que, mesmo considerando a regulamentação dos cursos de Administração pouco flexível, “é fato que a grande maioria das escolas no Brasil não tem inovado muito quando o assunto é o bacharelado” (NICOLINI, 2003, p. 47). Nicolini (2003) afirma que não existem propostas originais no ensino da Administração, o que acaba por transformar tais escolas em verdadeiras fábricas de bacharéis: recebem o aluno, e, a partir do currículo pleno, realizam a manufatura para o produto final – o administrador (NICOLINI, 2003).

No entanto, a partir de pesquisas na internet e em conversas com professores de diversas instituições de ensino superior pode-se constatar que, mesmo sendo poucas, algumas faculdades de Administração já apresentam propostas diferenciadas de ensino, como:

- IBMEC – que apresenta um modelo de educação integrada, que engloba, além do currículo acadêmico, a formação humanística e profissional de seus alunos.
- ESAG – que promoveu uma profunda alteração curricular, conta com um currículo completo e diferenciado. Para isso, foi indispensável partir da premissa de que qualquer mudança curricular não implicaria em simples alteração de uma listagem de matérias, disciplinas e carga horária.
- ESPM – com ênfase no conhecimento da área de Marketing, o formato do curso ainda permite que se escolha uma segunda área de especialização: Marcas, CRM, Gestão Internacional ou Finanças. Tem o objetivo de formar profissionais com visão global do negócio e, ao mesmo tempo, especializados. Além disso, mantém estreita proximidade com o mercado de trabalho.

Andrade (2001) enfatiza que a estrutura dos cursos de Administração deve estar atenta não somente às necessidades de mercado, mas também ter foco como solucionador de problemas, reprodutor de forças produtivas, e das relações sociais para promover novas relações produtivas e sociais.

O Prof^o Fernando S. Meirelles (2004) – diretor da Fundação Getúlio Vargas – aponta para a urgência na remodelação dos currículos e metodologias dos cursos de Administração para formação de verdadeiros líderes para o primeiro escalão das empresas. Isto pode ser avaliado como uma retomada às questões acadêmicas, que devem se preocupar continuamente com o atendimento das necessidades do mercado, no caso, o aluno egresso com qualificação mínima exigida pelas empresas.

De acordo com Nicolini (2003), os destaques do ensino de Administração ainda são Frederick Taylor, Henri Fayol e Henry Ford. Dessa forma, a formação do administrador apenas obedece à lógica proposta por eles, mesmo que revistos sob um enfoque sistêmico, são representantes de um referencial teórico cujas bases remontam à Revolução Industrial (NICOLINI, 2003).

Soma-se a isto o fato de que o atual ensino da Administração ainda apresenta um foco de formação extremamente tecnicista, que necessita de uma perspectiva mais ampla para melhor compreensão e diferente postura na gestão de pessoas dentro das organizações (LACOMBE, 2002).

Mintzberg; Gosling (2003) ressaltam que existe uma larga fronteira entre o processo da educação e a prática empresarial, o que acaba por atrapalhar o caminho no ensino da Administração. Segundo eles, administrar é uma prática que envolve, em grande parte, arte e também técnica, e, por essa razão, os administradores não podem ser criados em salas de aula. “Educação gerencial significa muito pouco para aqueles que ainda não experimentaram a prática” (MINTZBERG; GOSLING, 2003, p. 31).

Na relação ensino-aprendizagem, faz-se necessária a presença do estudante ativo, criativo, sujeito e não produto do processo de sua formação. Do contrário (e o que mais acontece), acaba por estruturar um sistema de educação passiva, por meio do qual a atitude passiva do aluno ajuda a formatar uma “educação bancária”. Conforme Freire (1983), a concepção bancária de educação trata o aluno como mero produto: consequência do processo de ensino, um mero arquivador de conhecimentos e conteúdo, desprovido de suas capacidades de buscar o inter-relacionamento de teoria, prática e vivência do conhecimento (NICOLINI, 2003).

Seguindo esta linha, Nicolini (2003, p. 51) enfatiza que as escolas de Administração necessitam da implantação de uma:

educação problematizante, pois esta busca a emersão da consciência e sua inserção crítica na sociedade. Deste modo, possibilita ao aluno ser sujeito do próprio processo de aprendizado, permite o despertar de sua consciência, o despertar da intencionalidade, estimula a busca do conhecimento, motiva-o a

sair da submissão e da passividade e abre caminho para que ele venha a ser o protagonista de sua própria história.

Na prática da problematização, os alunos desenvolvem a capacidade de captar e compreender o mundo, suas relações com ele, não mais como uma realidade estática, mas como uma realidade que se transforma continuamente. Assim, poderão atender às necessidades de uma nova realidade organizacional, que demanda administradores que sejam capazes de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente e ser criativos; que tenha iniciativa, vontade de aprender, abertura às mudanças, habilidades de negociação e consciência da qualidade e das implicações éticas de seu trabalho (NICOLINI, 2003; Comissão de Especialistas de Ensino de Administração, 1997).

Assim, se as novas diretrizes curriculares têm a pretensão de implantar um ensino universitário de Administração baseado na universalidade de idéias e compreensões, um trabalho de formação verdadeiramente interdisciplinar, é procedente a perspectiva de contratar educadores e pedagogos para integrar a equipe de trabalho e ajudar na definição das pedagogias adequadas a esse ou aquele curso (NICOLINI, 2003, p.54).

Desta forma, o trabalho junto ao educando no desenvolvimento de competências que o tornem sujeito de seu próprio processo de formação pressupõe a utilização de pedagogias inovadoras, assim como programas de ensino que possam levar o aluno além das paredes e mesas da sala de aula, implementando um caráter investigativo no desenvolvimento das ciências administrativas no Brasil, por meio:

- do desenvolvimento de pesquisas;
- conhecimento dinâmico, que acrescenta, desenvolve-se, adapta-se às condições socioeconômico-culturais;
- revelação de mecanismos para melhor manuseio do conhecimento (NICOLINI, 2003).

Atualmente, numa sociedade derivada de uma economia cada vez mais globalizada e tecnológica, vive-se um momento de transição e profundo questionamento, por meio do qual as relações sociais egocêntricas parecem aumentar os conflitos interpessoais (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 1999). Neste contexto, Zazula (2003) chega a questionar o papel das escolas nesse processo de mudança, afinal, ainda estão fortemente orientadas para conteúdos. Ainda assim, a autora pôde constatar, em sua pesquisa, que as faculdades também têm sido percebidas como facilitadoras do processo de formação pessoal, contribuindo para o desenvolvimento de: capacidade de trabalho em equipe, visão estratégica, empreendedorismo e capacidade de adaptar-se a mudanças. Todavia, para maximizar o desempenho de seus

alunos, necessitam aumentar o contato com o mercado e a velocidade com que introduzem mudanças nas ementas e formatos das disciplinas (ZAZULA, 2003).

Até o ano de 2005, um dos cursos com o maior número de faculdades em território nacional é o de Administração. Segundo o INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais (2005) – são 3064 cursos de Administração oferecidos no Brasil.

Nos últimos anos, ocorreram diversas mudanças no ambiente econômico e social, no Brasil e no mundo. O excesso de mão-de-obra de nível superior, os altos índices de desemprego, a contínua informatização/mecanização de diversos processos e postos de trabalho levaram às diversas transformações no macro ambiente. Em consequência disso, houve um excedente de egressos das faculdades desempregados ou subempregados, ocasionando o atual desequilíbrio entre oferta e demanda de profissionais no mercado de trabalho. Acrescido a isso, o fato de que a maior parte das faculdades de Administração oferecem o curso em período noturno acaba por induzir uma grande parcela de indivíduos, que trabalham durante o dia e que procuram uma qualificação, a optarem por esse curso (LACOMBE, 2002).

Os fatos acima refletem as constantes mudanças ocorridas no mundo do trabalho. No ambiente interno das organizações, observa-se uma necessidade latente de maior participação das pessoas, com o intuito de tornar a empresa mais ágil e responder melhor às necessidades competitivas. Essa participação mais efetiva das pessoas implica uma melhor qualificação e capacitação, comprometimento e, também, maior responsabilidade quando da participação em tomada de decisões e processo organizacionais.

As transformações operacionalizadas nas organizações nas últimas décadas vêm ressaltar a importância da atuação do indivíduo no trabalho e, portanto, da avaliação que fez do seu trabalho e da sua carreira. Mudam significativamente as demandas sobre o indivíduo e as condições para o desenvolvimento de sua vida profissional (LACOMBE, 2002, p. 2).

Miranda; Silva (2002) corroboram com esse pressuposto ao apontar, em seus estudos, os resultados da pesquisa realizada em 1999, na qual se constatou que:

- 43% dos respondentes defendiam a idéia de que as IES devam estabelecer parcerias com as empresas;
- 42,5% recomendaram um aproximação maior entre as empresas e as IES;
- 30% recomendaram maior investimento na formação de professores;
- 30% propuseram cursos mais atualizados aos alunos de Administração.

Aktouf (1996) e Alvesson; Willmott (1998) sustentam que o ensino da Administração ainda forma alunos com conhecimento e técnicas por demais estreitos, que carecem de uma perspectiva mais ampla e crítica dos acontecimentos, que carecem de reais capacidades de reflexão, preocupados demais com o curto prazo. Tais autores ainda defendem que isto se dá pelo fato de as escolas oferecerem currículos com ênfase na aquisição técnica, negligenciando as habilidades interpessoais e de comunicação.

2.3. AS HABILIDADES EXIGIDAS PELO MERCADO DE TRABALHO DOS ADMINISTRADORES

Andrade (2001) define habilidades como elementos que demonstram as capacidades necessárias que o futuro profissional deverá possuir para desenvolver as atividades relacionadas ao seu cargo; e, conceitua competências como um conjunto de atribuições/atividades conferidas para uma determinada função/cargo.

Zazula (2003) ressalta que, a partir do atual paradigma de uma sociedade do conhecimento e da informação, a reformulação do perfil profissional de administração torna-se condição *sine qua non*. Tais modificações na qualificação englobam a necessidade de desenvolvimento de profissionais multifuncionais e multiqualificados, que terão condições de sustentar vantagens competitivas num cenário de acelerada transformação (ZAZULA, 2003).

Miranda; Silva (2002) também destacam a necessidade de aprimoramento no perfil do egresso de Administração. A falta de conhecimento prático; os conhecimentos superficiais e genéricos; a estrutura das IES – dissociadas das necessidades do mercado, com ensino pouco criativo, e a pouca integração dos conhecimentos, foram as maiores deficiências na formação do administrador apresentadas em seus estudos (MIRANDA; SILVA, 2002).

... a primeira tarefa do gestor do futuro será... desalienar, dar um sentido ao trabalho... fazer com que cada ato realizado no trabalho seja, tanto quanto possível, a expressão da vontade e do desejo daquele que o efetua. Deve permitir também uma consciência-conhecimento clara e completa do que se faz e da razão pela qual se faz (AKTOUF, 1996, p. 134).

Rocha-Pinto (1999) enfatiza a importância de avaliar as habilidades exigidas dos futuros administradores pelo mercado, e os resultados de sua pesquisa apontam para a existência de “um hiato entre a demanda do mercado e a formação obtida na universidade” (ROCHA-PINTO, 1999, p. 12). Complementam isso “as discussões em torno da responsabilidade sobre a formação profissional, (...) os defensores da empregabilidade

transferem a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua própria carreira para o indivíduo” (ROCHA-PINTO, 1999, p.12).

De acordo com o Parecer 146/2002⁴ (MEC, 2005), o curso de Administração deve ensejar condições para que o bacharel em Administração esteja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento no seu conjunto, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a desenvolver o alto gerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Para tanto, os cursos de graduação em Administração devem formar profissionais que revelem, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

- reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive, nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim se expressando de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

⁴ Fonte: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO; CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - disponível em: <http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/14602DCEACTHSEMDDTD.doc>

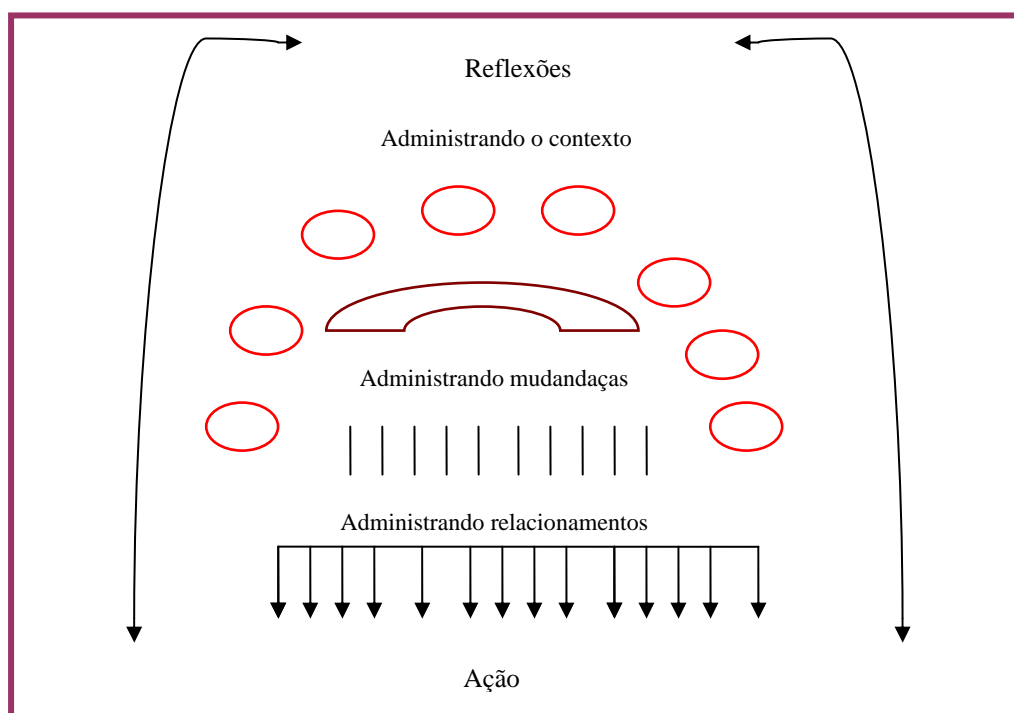
Rocha-Pinto (1999) acrescenta a urgência da formação de um profissional multiquificado, capaz de atuar cognitivamente, em contraste com o trabalhador essencialmente especialista. O novo perfil exige um indivíduo competente em utilizar o raciocínio lógico, a abstração, o aprender a aprender em detrimento do aprender a fazer (HIRATA, 1994). Essa necessidade das empresas de possuir profissionais polivalentes acaba por privilegiar o trabalho em equipe, o que viabiliza a integração de profissionais de várias áreas direcionados a objetivos (ROCHA-PINTO, 1999).

Rocha-Pinto (1999) investigou os alunos do curso de Administração de uma universidade do Rio de Janeiro, para conhecer a percepção deles sobre quais valores demandados pelo mercado são indispensáveis ao desempenho profissional. Nessa pesquisa, constatou que a universidade encontra-se sistematicamente defasada em termos da contribuição para formar as habilidades; com exceção à variável trabalho em equipe quase plenamente atendida.

Zazula (2003) pôde constatar, em sua pesquisa, que os alunos do curso de Administração são unânimes em eleger a capacidade de trabalho em equipe como a principal característica requerida de um administrador pelo mercado de trabalho, seguida de perto por: perfil empreendedor e liderança.

Mintzberg; Gosling (2003) ponderam que o trabalho de gestão por si só fornece uma estrutura de organização diferenciada, de modo que os administradores trabalham onde o pensamento racional encontra a prática. A partir de então, pode-se vislumbrar uma estrutura por intermédio da qual são apresentados os cinco estados da mente administrativa – as cinco inclinações, conforme figura 6:

Figura 6 – As cinco inclinações



Fonte: Mintzberg; Gosling, 2003, p. 35

A partir desse estudo, tais autores apontam as cinco inclinações para as quais os administradores devem se voltar:

- Administração do ego: mediante a inclinação reflexiva por meio da qual o indivíduo tem a oportunidade de compreender a administração em si, e também como administração de si mesmo. Tal etapa remete ao auto-conhecimento já mencionado anteriormente (MARTINS, 2001).
- Administração de relacionamentos: por meio da inclinação colaborativa, considerada acima dos indivíduos nos grupos, das divisões nas corporações e das empresas.
- Administração das organizações: pela inclinação analítica, por meio do pensamento, observação e, finalmente, a ação analítica.
- Administração do contexto: mediante a inclinação para o mundo, com base no pressuposto de que se expor à realidade de outras pessoas traz compreensão sobre a própria realidade, fornecendo informações para melhor conhecer o mundo.
- Administração de mudanças: por meio da inclinação à ação, ligada ao contexto da educação gerencial.

Erdmann (2001) enumera alguns fatos e características, exigidas e vividas pelo administrador no século XXI:

- o administrador, como outros profissionais, precisa acostumar-se com a idéia de que o emprego está deixando de existir;
- o administrador estrategista, com perfil empreendedor, terá um futuro promissor, por intermédio da visão e das oportunidades de mercado;
- comportamento humano (flexibilidade, trabalho em equipe, comprometimento); técnica (dominar tecnicamente o que administra, disposto a aprender funções antes de especialistas, como informática); e conceptual (enxergar a empresa em sua totalidade e agir sistematicamente, atentar para os sinais do ambiente), deverão ser trabalhadas continuamente.
- o administrador tem no conhecimento seu capital mais importante;
- o administrador deve ser um estudante para o resto da vida profissional.

Assim, as competências exigidas vão além da psicofísica, agregando também competências cognitivas complexas, por meio das quais os indivíduos são capazes de raciocinar, comparar, definir, criar e ter a capacidade de enfrentar situações novas utilizando-se de conhecimentos (KUENZER, 2001).

2.3.1. O PERFIL DO ADMINISTRADOR NO BRASIL

Tendo como base a pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador, realizada pelo Conselho Federal de Administração – CFA – em 2003, foi possível levantar as principais características de perfil dos administradores brasileiros.

A população pesquisada foi o conjunto de administradores do país, entendidos como todos os profissionais graduados (bacharéis) em Administração em cursos aprovados pelo MEC, bem como aqueles que obtiveram registro no CRA – Conselho Regional de Administração por preencherem legalmente as condições requeridas. Estima-se a existência de cerca de 1 milhão de bacharéis em Administração no Brasil, no entanto o número de profissionais registrados nos CRA's, até dezembro de 2003, era de 207.593 administradores, o que representa pouco mais de 20% da população total.

De acordo com esta pesquisa, a maioria dos administradores brasileiros é do sexo masculino (70%), no entanto, o número de mulheres na profissão vem crescendo constantemente. Em relação à idade, 33% dos pesquisados tem até 30 anos, e a maioria tem menos de 40 anos (64%), demonstrando uma ligeira redução na faixa etária. Grande parte

destes administradores tem pouco tempo de formado, sendo 34% formados na década de 90, e outros 34% formados entre 2000 e 2003. Aliado a este dado, observou-se que 48% concluíram seus cursos em instituição de natureza privada, o que vai ao encontro do crescente número de novas faculdade de Administração autorizadas pelo MEC nos últimos 10 anos.

É interessante observar que com relação à empregabilidade apenas 5% dos administradores se declararam desempregados, sendo que 68% possuem registro em carteira profissional, e os demais (20%) encontram-se exercendo atividades: públicas, privada ou são aposentados. Com relação à renda individual apurou-se que 53% ganham de 6 a 20 salários mínimos, e apenas 17% declararam receber remuneração inferior a 5 salários mínimos. Pode-se ainda constatar que 42% exercem atividade no setor de serviços, um número preponderantemente alto comparando-se ao setor industrial 21%, e comercial 14%.

A área de atuação dentro da Administração demonstra que os profissionais têm trabalhado principalmente nas áreas de Administração Geral (30,19%), seguida por: Finanças ou Economia (17,66%), e Marketing e Vendas (14,59%). Outra característica analisada foi a posição funcional dentro da organização, sendo 16% analistas; 10% coordenadores; 8% diretores; 8% supervisores; e, 6% presidentes ou proprietários.

Outro dado relevante demonstra que a escolha pela profissão se deu principalmente pela natureza de seus projetos profissionais com 27%, como abrir uma empresa, ampliar negócio, alavancar a carreira; 15% visaram uma melhor colocação no mercado de trabalho; e apenas 14% declararam optar pelo curso por vocação. Tal fato pode ser entendido como uma preocupação maior em termos de empregabilidade do que em vocação profissional.

Quando os administradores avaliaram os cursos de Administração do país, 62% declararam que esses atendem parcialmente às suas expectativas quanto às exigências do mercado de trabalho, o que também foi confirmado pelos empregadores na pesquisa qualitativa.

A pesquisa abordou várias vertentes e pôde demonstrar que o mercado de Administração é dinâmico, e tem se alterado consideravelmente, devido a vários fatores. A expansão dos cursos de Administração em todo o país tem formado anualmente grandes contingentes de administradores o que deve ser acompanhado de perto, tanto para não elevar demasiadamente a oferta ao mercado de trabalho, como também para apresentar alternativas na intenção de melhor gerir suas carreiras.

2.4. OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM UBERLÂNDIA

Uberlândia é uma cidade localizada no nordeste de Minas Gerais, com uma população de 552.649 mil habitantes e taxa de crescimento populacional de 3,89% por ano, segundo dados estatísticos disponíveis no site da Prefeitura de Uberlândia (BDI, 2004). Hoje, conta com 10 instituições de ensino superior, incluindo uma universidade federal e duas universidades particulares, um centro universitário e demais faculdades. Destas, nove instituições oferecem o curso de Administração, sendo que duas mantêm cursos de administração distintos: com foco em finanças e marketing, com aproximadamente 3420 vagas anuais. De acordo com pesquisa no relatório Sinopse 2004 do (INEP, 2005), enquanto 203.540 alunos ingressaram no curso de Administração, apenas 80.770 concluíram o curso naquele ano. O que representa um percentual de aproximadamente 39,7% de formandos anuais. Fazendo uma generalização deste dado (devido à falta de informações mais precisas) pode-se considerar que das 3.420 vagas oferecidas anualmente aos cursos de Administração em Uberlândia, sairão em média 1.358 alunos formados.

Quadro 2: Faculdades de Administração em Uberlândia

Nº	IES	CURSOS	ADMINISTRAÇÃO	VAGAS/ANO Oferecidas
1	UFU	32 graduação	1	80
2	UNITRI	26 graduação 10 tecnológico	1	560
3	UNIMINAS	8 graduação 3 sequencial 6 tecnológico	2	400
4	Faculdade Politécnica	6 graduação 8 tecnológico	1	700
5	ESAMC	3 graduação	2	320
6	UNIUBE-Uberlândia	5 graduação 2 sequencial 5 tecnológico	1	200
7	UNIPAC-Uberlândia	9 graduação	1	360
8	Faculdade Católica	4 graduação	Não tem	0
9	UNIESSA	3 graduação 6 sequencial	1	200
10	UNOPAR (ensino à distância)	1 graduação 4 tecnológico	1	600
TOTAL		97 GRADUAÇÃO 33 TECNOLÓGICO 11 SEQUENCIAL	11 CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM UBERLÂNDIA	3420 VAGAS oferecidas (autorizadas pelo MEC) em cursos de Administração, em Uberlândia, anualmente.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações do site: www.mec.gov.br

2.4.1. UNIMINAS

A União Educacional Minas Gerais Ltda. – UNIMINAS - é uma instituição de ensino superior que foi fundada em Uberlândia, em 2000, por iniciativa de um grupo de professores, contando com a participação acionária da empresa CIMA, Engenharia e Empreendimentos Ltda.

A UNIMINAS mantenedora da FACIMINAS - Faculdade de Ciências Aplicadas de Minas, credenciada pela Portaria Ministerial nº 577/2000 - MEC, tem por finalidade manter e desenvolver unidades de ensino de qualquer nível ou modalidade. Seus objetivos são ministrar o ensino por meio de cursos estabelecidos, organizados e mantidos de acordo com as exigências do respectivo sistema de ensino, aperfeiçoar, difundir e produzir o conhecimento através de estudos e pesquisas, além de prestar serviços à comunidade.

O *campus* universitário Colina, localizado na Região Sul da cidade de Uberlândia - MG, ocupa um terreno com área de aproximadamente 60.000,00 m², conta com três blocos, com previsão de mais dois blocos (dois prédios cada um) com o propósito de atender a 15.000 alunos quando totalmente concluída.

A administração da instituição conta com os seguintes órgãos: Assembléia Geral, Diretorias e Conselho Fiscal (UNIMINAS); Conselho Superior, Conselho Diretor, Diretoria, Secretaria Acadêmica, Secretaria Administrativa e Financeira, Coordenações de Cursos e Biblioteca (FACIMINAS).

A Assembléia Geral é o órgão máximo de função deliberativa, constituída pelos sócios-cotistas. A Diretoria é o órgão executivo da Administração, constituída por: Diretor-Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro e Secretário Geral. O Conselho Fiscal é responsável pela administração patrimonial e financeira.

O Conselho Superior, órgão máximo de deliberação, é constituído pelo Diretor, seu presidente, pelos Coordenadores de Curso e por representantes da UNIMINAS, da comunidade e dos corpos docente, discente e administrativo.

O Conselho Diretor, órgão técnico de coordenação e assessoramento, em matéria didático-científica e administrativa, é constituído pelo Diretor, seu Presidente, pelo Secretário Acadêmico, pelo Secretário Administrativo e Financeiro, pelos Coordenadores de Cursos e por um representante do corpo discente.

As Diretorias Acadêmica, Administrativa e Financeira são órgãos executivos de coordenação e fiscalização das atividades, contando com estruturas de apoio:

- Secretaria Acadêmica: responsável pelo controle e registro acadêmico, esta é gerenciada por um secretário designado pelo Diretor.

- Secretaria Administrativa e Financeira: têm função de apoio as questões administrativas e financeiras, sendo gerenciada por um secretário designado pelo Diretor.

As Coordenações de Cursos são exercidas por coordenadores nomeados pelo Diretor.

2.4.1.1. A CONCEPÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMINAS

Diretrizes Pedagógicas da UNIMINAS

As diretrizes Pedagógicas da FACIMINAS resultam de políticas e diretrizes institucionais, expressas nos compromissos sociais e acadêmicos, no delineamento dos desafios e questões estratégicas e no escalonamento das macroprioridades que integram em nível estratégico o perfil institucional. Para cumprir esses compromissos, parte-se do princípio de que a educação resulta de um processo consciente e criticamente assumido pelo educando incentivado pelo educador, ambos integrados numa sociedade situada no tempo e num espaço físico, histórico e socioeconômico. A sinergia gerada nesses contatos propicia o desenvolvimento de competências; prepara o ser humano para o exercício livre e responsável da cidadania; lança as bases para uma sociedade democrática e contribui significativamente para autodeterminação e soberania dos povos.

Com base nesse entendimento do processo ensino-aprendizagem a FACIMINAS compromete-se com a difusão e vivência de idéias e práticas democráticas, mantendo o pluralismo e a universalização, mesmo que tenha como escopo a excelência na área da Gestão, da Inovação Tecnológica, do Meio Ambiente e da Qualidade de Vida, entre outras.

Os cursos de Administração da UNIMINAS

Os Cursos de Administração da FACIMINAS – linhas de formação específica em Administração em Marketing e Administração Financeira –, inseridos no contexto das idéias e princípios institucionais, foram concebidos dentro das seguintes premissas: diminuir a distância entre conhecimento acadêmico e prática profissional, criar canais de interação entre os cursos e a comunidade e formar alunos com um perfil que permita a sua adequada inserção nas organizações e na vida em sociedade.

Ambos foram estruturados e lançados à comunidade no ano de 2000, tendo sido autorizados, com conceito B, pela portaria 577/2000 do MEC. A construção inicial do Projeto

Pedagógico dos Cursos obteve o resultado esperado de consolidar os cursos e permitir uma inserção extremamente satisfatória junto à comunidade de Uberlândia e região. Hoje, os cursos de Administração da FACIMINAS são referência de qualidade, contam com aproximadamente 970 alunos matriculados e contribuem para a consolidação da carreira do administrador na região do Triângulo Mineiro.

No período de agosto de 2000 a julho de 2002 não foram realizadas quaisquer alterações no projeto pedagógico e os cursos de Administração pouco evoluíram na realização de projetos e atividades associados ao ensino da graduação. Isto se deveu, em grande medida, ao fato de que novos Cursos precisam amadurecer seus gestores, professores e alunos antes de almejar passos mais audaciosos. Se num primeiro momento os Cursos ficaram focados em seu próprio funcionamento e estruturação física, com o passar do tempo as lacunas do Projeto Pedagógico e a inexistência de projetos e atividades acadêmicas sinalizaram a necessidade de mudanças para acompanhar a evolução da ciência administrativa e da sociedade.

A coordenação atual, com posse em agosto de 2002, assumiu o desafio de reestruturar os cursos de Administração e criar uma nova realidade educacional, o que demandou serenidade e planejamento para evitar atropelos e imperfeições. Uma equipe de professores foi constituída para assumir responsabilidades e auxiliar no gerenciamento dos cursos. Da mesma forma, uma série de projetos foram desenvolvidos. Daí nasceu a estrutura atual dos cursos de Administração sob a forma de Núcleos de Atividades.

Quadro 3: Missão e Objetivos dos Cursos de Administração da UNIMINAS⁵

	Administração Financeira	Administração de Marketing
Missão	“Formar administradores financeiros qualificados, competentes, éticos e responsáveis, contribuindo para a evolução da ciência administrativa e equilíbrio das relações sociais, consolidando-se como referência regional”.	“Formar administradores inovadores, éticos, responsáveis e qualificados em mercadologia, capazes de compreender e satisfazer às necessidades da sociedade, contribuindo para o avanço da ciência administrativa, consolidando-se como referência regional”.
Objetivos	<p>Propiciar a formação cultural e profissional dos discentes;</p> <p>Preparar profissionais para administrar organizações, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, à luz da prática empreendedora;</p> <p>Suscitar interesse e difundir métodos para estudo e investigação na área financeira.</p> <p>Preparar os alunos, por meio de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes, para compreender os fenômenos e as situações organizacionais e agir qualificada e corretamente na sua futura atividade profissional, procurando corresponder às exigências dos papéis que vierem a desempenhar.</p> <p>Propiciar uma visão multidisciplinar e interdisciplinar dos fenômenos administrativo e empreendedor, com domínio sobre a ciência, a técnica e os instrumentos do campo profissional;</p> <p>Proporcionar conhecimentos atualizados sobre os conceitos e práticas financeiras utilizadas nas organizações modernas;</p> <p>Introduzir os alunos na discussão de conceitos considerados de fronteira no campo da administração financeira;</p> <p>Propiciar um ambiente adequado e permanente para a troca de experiências e desenvolvimento de propostas na área financeira;</p> <p>Preparar profissionais gestores de organizações, analíticos da realidade, para criar, liderar, tomar decisões, negociar, criticar, pesquisar e promover mudanças de paradigmas organizacionais;</p> <p>Superar a dicotomia teoria x prática, estimulando os alunos a aplicar seus conhecimentos nas organizações e oferecendo atividades de estágio supervisionado como forma de solidificar esta integração;</p> <p>Proporcionar uma formação humanista, buscando o resgate da ética nas relações pessoais e profissionais, enfatizando o respeito pelo ser humano e pelo meio ambiente e valorizando a qualidade de vida no trabalho e na comunidade;</p> <p>Sensibilizar os discentes para os aspectos políticos do exercício profissional na área financeira.</p>	<p>Propiciar a formação cultural e profissional dos discentes;</p> <p>Preparar profissionais para administrar organizações, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, à luz da prática empreendedora;</p> <p>Suscitar interesse e difundir métodos para estudo e investigação na área mercadológica.</p> <p>Preparar os alunos, por meio de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes, para compreender os fenômenos e as situações organizacionais e agir qualificada e corretamente na sua futura atividade profissional, procurando corresponder às exigências dos papéis que vierem a desempenhar.</p> <p>Propiciar uma visão multidisciplinar e interdisciplinar dos fenômenos administrativo e empreendedor, com domínio sobre a ciência, a técnica e os instrumentos do campo profissional;</p> <p>Proporcionar conhecimentos atualizados sobre os conceitos e práticas mercadológicas utilizadas nas organizações;</p> <p>Introduzir os alunos na discussão de conceitos considerados de fronteira no campo da administração em marketing;</p> <p>Propiciar um ambiente adequado e permanente para a troca de experiências e desenvolvimento de propostas na área mercadológica;</p> <p>Preparar profissionais gestores de organizações, analíticos da realidade, para criar, liderar, tomar decisões, negociar, criticar, pesquisar e promover mudanças de paradigmas organizacionais;</p> <p>Superar a dicotomia teoria x prática, estimulando os alunos a aplicar seus conhecimentos nas organizações e oferecendo atividades de estágio supervisionado como forma de solidificar esta integração;</p> <p>Proporcionar uma formação humanista, buscando o resgate da ética nas relações pessoais e profissionais, enfatizando o respeito pelo ser humano e pelo meio ambiente e valorizando a qualidade de vida no trabalho e na comunidade;</p> <p>Sensibilizar os discentes para os aspectos políticos e éticos do exercício profissional.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações disponíveis no site: www.uniminas.br

Apresentação do Currículo por Campos de Estudos e Áreas de Conhecimento

A matriz curricular está estruturada por um conjunto de disciplinas distribuídas em oito séries, totalizando 380 horas semestrais e 3344 horas no decorrer de todo o Curso. O aluno deve cumprir, ainda, 304 horas práticas de Estágio Curricular Obrigatório.

⁵ O MEC acabou com os cursos com habilitações, sendo que as faculdades tem um prazo de 2 anos para se adequar ao novo modelo. Os cursos voltam a ser de Administração com linhas de formação diferenciadas.

Quadro 4: Matriz Curricular Administração Financeira UNIMINAS

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA	
	Semana	Semestre
1º. PERÍODO		
Administração Geral	04	76
Informática para Administração	02	38
Técnicas de Apresentação e Redação	02	38
Filosofia	04	76
Sociologia	04	76
Matemática 1	04	76
2º. PERÍODO		
Teorias da Administração	04	76
Psicologia Aplicada à Administração	04	76
Direito Empresarial	04	76
Técnicas de Pesquisa	04	76
Matemática 2	04	76
Estágio Supervisionado - Etapa Formação	-	-
Carga horária	20	380
3º. PERÍODO		
Administração de Recursos Humanos	04	76
Administração Mercadológica 1	04	76
Contabilidade 1	04	76
Estatística 1	04	76
Teoria Econômica 1	04	76
Carga horária	20	380
4º. PERÍODO		
Adm. Financeira e Orçamentária 1 - Matemática Financeira	04	76
Administração Mercadológica 2	04	76
Contabilidade 2	04	76
Estatística 2	04	76
Teoria Econômica 2	04	76
Carga horária	20	380
5º. PERÍODO		
Adm. Financeira e Orçamentária 2 - Análise de Investimentos	04	76
Administração Mercadológica 3	04	76
Custos de Produção	04	76
Métodos quantitativos aplicados a finanças	04	76
Seminários Avançados	02	38
Gerência de Novos Negócios	02	38

Carga horária	20	380
6º. PERÍODO		
Adm. Financeira e Orçamentária 3 – Gestão Financeira de CP	04	76
Organização, Sistemas e Métodos	04	76
Precificação e Vendas	04	76
Adm. de Recursos Materiais e Patrimoniais	04	76
Gestão de Pessoas	02	38
Gestão Tributária	02	38
Carga horária	20	380
7º. PERÍODO		
Administração da Produção	04	76
Adm. Financeira e Orçamentária 4 – Gestão Financeira de LP	04	76
Mercado de Capitais	04	76
Sistemas Avançados de Custeio	04	76
Estágio Curricular Obrigatório – Etapa Intervenção	04	76
Carga Horária	20	380
8º. PERÍODO		
Planejamento e Controle Financeiro	04	76
Administração Financeira Internacional	04	76
Avaliação, fusões e aquisições	04	76
Administração de Projetos	04	76
Pesquisa Operacional	04	76
Carga horária	20	380
Trabalho de Conclusão de Curso	-	304
CARGA HORÁRIA TOTAL	168	3.344

Fonte: UNIMINAS (2005)

Quadro 5: Matriz Curricular Administração em Marketing da UNIMINAS

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA	
	SEMANAL	SEMESTRAL
1º. PERÍODO		
Administração Geral	04	76
Informática para Administração	02	38
Filosofia	04	76
Sociologia	04	76
Técnicas de Apresentação e Redação	02	38
Matemática 1	04	76
2º. PERÍODO		
Teorias da Administração	04	76
Psicologia Aplicada à Administração	04	76
Direito Empresarial	04	76
Matemática 2	04	76
Técnicas de Pesquisa	04	76
Estágio Supervisionado - Etapa Formação	-	-
Carga horária	20	380
3º. PERÍODO		
Administração de Recursos Humanos	04	76
Administração Mercadológica 1	04	76
Contabilidade 1	04	76
Estatística 1	04	76
Teoria Econômica 1	04	76
Carga horária	20	380
4º. PERÍODO		
Adm. Financeira e Orçamentária 1- Matemática Financeira	04	76
Administração Mercadológica 2	04	76
Contabilidade 2	04	76
Estatística 2	04	76
Teoria Econômica 2	04	76
Carga horária	20	380
5º. PERÍODO		
Adm. Financeira e Orçamentária 2 -Análise de Investimentos	04	76
Administração Mercadológica 3	04	76
Custos de Produção	04	76
Pesquisa Mercadológica	04	76
Seminários Avançados	02	38
Gerência de Novos Negócios	02	38
Carga horária	20	380
6º. PERÍODO		
Administração Financ. e Orçamentária 3 – Gestão Financeira	04	76
Administração de Vendas	04	76
Organização, Sistemas e Métodos	04	76
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	04	76
Gestão de Pessoas	02	38
Comportamento do Consumidor	02	38
Carga horária	20	380

7º. PERÍODO		
Administração da Produção	04	76
Gerência de Marcas e Produtos	04	76
Relações Internacionais	04	76
Estratégia Mercadológica	04	76
Estágio Curricular Obrigatório – Etapa Intervenção	04	76
Carga horária	20	380
8º. PERÍODO		
Novas Tecnologias em Marketing	04	76
Comunicação Mercadológica	04	76
Planejamento Estratégico	04	76
Administração de Projetos	04	76
Tópicos Especiais em Marketing	04	76
Carga horária	20	380
Trabalho de Conclusão de Curso	-	304
CARGA HORÁRIA TOTAL	168	3.344

Fonte: UNIMINAS (2005)

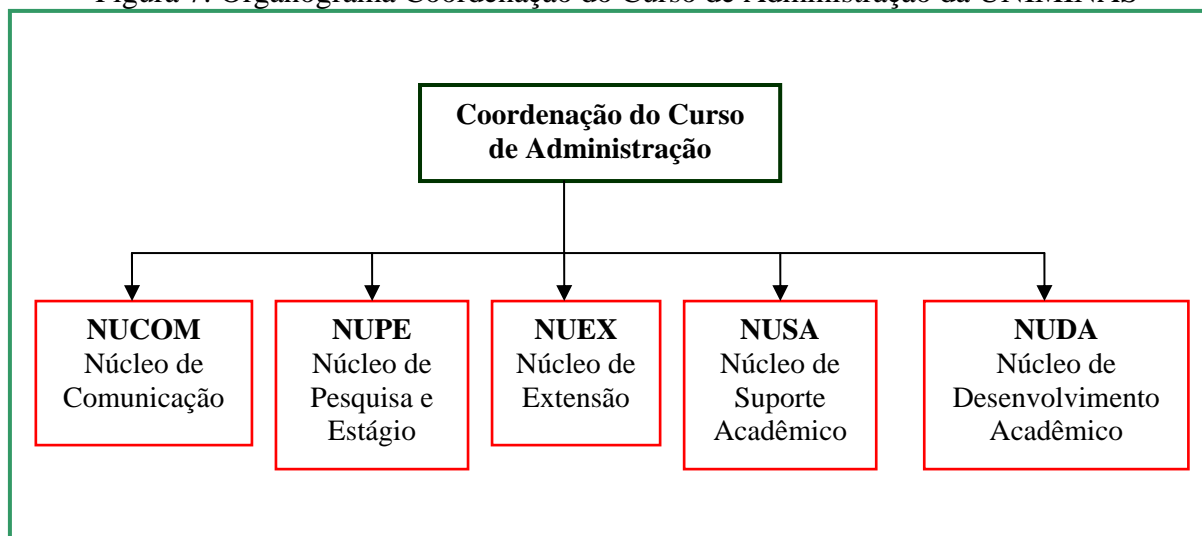
2.4.1.2. COORDENAÇÃO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ADMINISTRAÇÃO EM MARKETING DA UNIMINAS

A Coordenação, órgão executivo que administra, coordena e superintende as atividades dos Cursos de Administração, é exercida por um ou mais professores selecionados pelo conselho diretor da instituição. Atualmente, o professor Dieter Sergei Sardeli Paiva exerce a coordenação de ambos os cursos, estando à frente desta desde agosto de 2002.

São atribuições do coordenador: elaborar e aprovar os projetos de ensino, pesquisa e extensão do curso; pronunciar-se sobre aproveitamento de estudos e adaptações de alunos; propor ao conselho superior programa de monitoria acadêmica; representar a coordenação junto às autoridades e órgãos da faculdade; convocar e presidir as reuniões do curso; supervisionar e fiscalizar a execução das atividades programadas, bem como a assiduidade dos professores; apresentar à diretoria relatórios gerenciais; sugerir a contratação ou dispensa de pessoal docente; supervisionar e acompanhar o aproveitamento acadêmico discente; participar na elaboração de projeto de pós-graduação.

O coordenador gerencia todos os projetos desenvolvidos pelos diversos núcleos, criados em 2002, – Comunicação, Extensão, Pesquisa e Estágio, Suporte Acadêmico e Desenvolvimento Acadêmico – e responde pelos trabalhos relativos ao projeto pedagógico e reconhecimentos dos cursos.

Figura 7: Organograma Coordenação do Curso de Administração da UNIMINAS



Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações do site: www.adm.uniminas.br

2.4.1.3. NÚCLEOS

Os Cursos de Administração possuem, em sua estrutura, órgãos complementares, denominados Núcleos Acadêmicos. Esta estrutura, pioneira dentro da instituição, foi gestada no ano de 2002, ano de criação dos primeiros Núcleos. Hoje, os Cursos de Administração contam com cinco Núcleos Acadêmicos: Comunicação, Suporte Administrativo, Desenvolvimento Acadêmico, Extensão e Pesquisa e Estágio.

Os Núcleos foram criados para atender as necessidades de planejamento, organização e controle da Coordenação dos Cursos de Administração, permitindo que a estrutura existente esteja adequada para suportar as demandas decorrentes dos objetivos e das estratégias traçadas. Assim, são eles os responsáveis pela execução de todos os projetos de ensino, pesquisa e extensão atualmente desenvolvidos dentro dos Cursos.

NUCOM – Coordenadora: Prof^a Águida Garreth

O **NUCOM** – Núcleo de Comunicação é o órgão que promove todas as atividades relacionadas aos Cursos de Administração em Marketing e Finanças da UNIMINAS . O NUCOM é responsável pela realização:

- do Ciclo de Palestras oferecidas a todos os períodos dos cursos em que gestores são convidados a transmitir conhecimento e experiência aos corpos docente e discente;

- pelo programa de Visitas Técnicas às empresas no intuito de iniciar o Estágio Curricular Obrigatório – Etapa Formação e aproximar os alunos à realidade empresarial;
- pela ExpoMarket, feira de novos produtos e serviços desenvolvidos pelos alunos dos Cursos de Administração;
- pela Semana Científica que congrega docentes, discentes e comunidade num evento científico de importante contribuição para os cursos;
- pelo Administração REVIEW, jornal informativo semestral que condensa os principais acontecimentos dos cursos;
- pela alimentação do Portal dos Cursos de Administração e divulgar demais eventos realizados pelos outros núcleos dos cursos.

NUPE – Coordenador: Prof^o Walter Luiz dos Santos

O **NUPE** - Núcleo de Pesquisa e Estágio - além de controlar as etapas ligadas a realização das atividades de estágio, é responsável pelo acompanhamento das atividades referentes à elaboração do Plano e do Relatório Final do Estágio, como também das atividades referentes à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, conhecido como TCC. Outra atividade exercida pela Coordenação do NUPE é o incentivo à pesquisa docente e discente dentro dos cursos de Administração. Neste contexto, duas iniciativas se destacam: a criação da revista científica dos cursos – a Revista Mineira de Gestão e Negócios –, e a definição das seis linhas mestras de pesquisa dentro do curso, quais sejam: Marketing, Finanças, Operações, Gestão de Pessoas, Inovação e Tecnologia da Informação, Humanidades. Cada uma destas linhas subdivide-se em outras, de acordo com sua aderência com a área específica da Administração. Estas linhas também têm como finalidade nortear a criação de Projetos de Iniciação Científica dentro dos cursos de Administração, atividade esta que conta com o apoio da UNIMINAS, por meio da concessão de bolsas de incentivo aos novos pesquisadores. Finalmente, a Coordenação do NUPE também responde pelo registro das atividades do curso, através da confecção das Atas Oficiais e pela compilação das estatísticas semestrais que se referem ao resultado das disciplinas sob a responsabilidade do núcleo.

NUEX – Coordenador: Profº Leonardo Barbosa

O NUEX - Núcleo de Extensão – tem os seguintes objetivos:

- Coordenar a Empresa Júnior *Consulta* – dos cursos de Administração da UNIMINAS;
- Desenvolver projetos sociais, integrando os cursos de administração à comunidade;
- Integrar os cursos de administração com órgãos públicos, associações e demais entidades representativas da sociedade;
- Oferecer cursos de extensão para alunos e comunidade;
- Representar os cursos de administração no Projeto Campus do Saber - direcionado a alunos secundaristas, e promove um dia de visitas na UNIMINAS, para que estes futuros universitários possam ser apresentados aos diversos cursos e sejam estimulados a ingressar em uma das opções oferecidas pela UNIMINAS;
- Coordenar os Projetos Interdisciplinares dos Cursos de Administração - coordena o corpo docente e discente para a elaboração de um Plano de Negócio, que busca estimular o empreendedorismo, o planejamento e à gestão integrada, além de integrar didaticamente as diversas áreas de conhecimento da administração.

NUSA – Coordenador: Profº Luciano Thiago Bernardo

O NUSA - Núcleo de Suporte Administrativo – trabalha em estreita sintonia com a Coordenação de Curso, auxiliando-a no planejamento e controle de todas as atividades ligadas à gestão administrativa cotidiana. Este núcleo é o desdobramento da Coordenação perante o corpo docente, e desenvolve os seguintes projetos e atividades:

- Desafio UNIMINAS – prova de conhecimentos sobre o período anterior que premia os primeiros colocados semestralmente;
- Avaliação Periódica do Corpo Docente;
- Gestão das Monitorias dos Cursos de Administração;
- Calendário Oficial de Avaliações por período e turmas;
- Controle das Avaliações realizadas por cada disciplina;
- Revisão permanente das fichas de disciplinas – conteúdo e bibliografia;
- Acompanhamento das aquisições realizadas na biblioteca;
- Realização de reuniões com representantes de turma;
- Apoio às atividades do Diretório Acadêmico;

- Busca de parcerias para os Cursos.

NUDA – Coordenadora: Profª Érika Maria Chioca

O NUDA – Núcleo de Desenvolvimento Acadêmico – planeja, organiza e controla as atividades relativas à construção, revisão e acompanhamento do Projeto Pedagógico e do Programa de Capacitação de Docentes. Também tem a importante missão de acompanhar a evolução do pensamento administrativo, ouvindo alunos, professores e sociedade, como forma de propor alterações nas práticas pedagógicas e nos projetos desenvolvidos. Seus principais projetos são:

- PRODEIA – Projeto de Desenvolvimento Integral do Aluno;
- Programa de Capacitação Docente;
- CAED – Capacitação de Egressos para a Docência;
- Revisão permanente do Projeto Pedagógico dos Cursos;
- Acompanhamento de egressos.

2.4.1.4. PRINCIPAIS PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELOS NÚCLEOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMINAS

Projeto Interdisciplinar

A discussão sobre interdisciplinaridade tem início ainda em Aristóteles e perpassa toda a história educacional moderna. A divisão do conhecimento em áreas ou disciplinas foi, em certa medida, necessária para possibilitar o desenvolvimento das mesmas e o aprendizado. Mas, ao mesmo tempo, gerou-se um problema: ao focar partes isoladas do conhecimento, perde-se a noção do todo e a interação existente entre conteúdos e ciências (PORTAL UNIMINAS, 2005).

Em Administração, e em qualquer outra ciência, os problemas não acontecem isolados, compartimentados. A prática concreta é necessariamente interdisciplinar e exige uma postura crítica que privilegie a junção de todos os conhecimentos disponíveis para resolver um problema. O bom administrador não é aquele que sabe apenas finanças ou marketing, mas aquele que sabe usar o conteúdo de cada área de acordo com as demandas que se apresentam. Se a realidade é interdisciplinar, não poderia ser a escola uma disseminadora de uma visão única e isolada (PORTAL UNIMINAS, 2005).

Um projeto interdisciplinar não é a simples junção de disciplinas para desenvolver um trabalho qualquer, em um dado período. É preciso que se desenvolva um espírito de parceria e diálogo e que o objetivo global buscado esteja claro para todos os participantes, com a óbvia certeza de que este trará benefícios concretos para o aprendizado dos alunos.

Síntese por Área:

O projeto interdisciplinar desenvolvido em conjunto do primeiro ao quinto períodos surgiu, inicialmente, da iniciativa individual dos professores de cada período e ganhou corpo como um grande projeto envolvendo várias disciplinas, uma série de atividades e etapas, a participação em bancas e a realização da feira ExpoMarket.

Em síntese, o projeto interdisciplinar integrado envolve professores e disciplinas de primeiro a quinto período e pode ser assim resumido:

- No primeiro período, nas disciplinas Administração Geral e Informática para Administração, os alunos aprendem os primeiros passos sobre as funções básicas da administração e simulam a criação de três novos negócios, envolvendo o processo visionário e o seu planejamento inicial.
- No terceiro período, os alunos vão conhecer uma empresa no mercado similar àquela que eles estão desenvolvendo desde o primeiro período ou, ao menos, uma empresa que permita uma análise suficientemente rica que possibilite apreender processos para aplicar na construção do plano de negócios da nova empresa. Neste período, o projeto envolve as disciplinas: Administração Mercadológica I, Contabilidade I, Recursos Humanos, Estatística I e Economia I. Os grupos fazem relatórios de cada área pesquisada na empresa real, e ainda críticas e comentários pertinentes.
- No quarto período, os alunos iniciam a construção do plano de negócios propriamente dito. Depois de iniciar o planejamento de um negócio, ainda no primeiro período, e de conhecer e estudar uma empresa real no mercado, no terceiro período, os grupos têm material e informações suficientes para embasar o desenvolvimento adequado de suas novas empresas. Participam do projeto as seguintes disciplinas: Administração Mercadológica II, Contabilidade II, Estatística II e Economia II. Os alunos realizam as análises preliminares necessárias e sedimentam as bases para o plano de marketing e o plano financeiro.
- No quinto período, os grupos encerram o projeto com a construção definitiva do plano de negócios de suas novas empresas. O plano de negócios consolida todas as

informações colhidas ao longo dos cinco períodos e permite uma análise apurada acerca das características e da viabilidade do novo negócio. Os melhores trabalhos são selecionados, através de uma banca de professores, para participar da Feira ExpoMarket. A feira acontece no Center Shopping e premia os melhores trabalhos dos cursos de Administração da UNIMINAS. Neste período o trabalho envolve as disciplinas: Administração Mercadológica III, Análise de Investimentos, Pesquisa Mercadológica, Custos de Produção, Gerência de Novos Negócios e Seminários Avançados.

Expomarket

A Feira ExpoMarket foi criada, originalmente, para divulgar os trabalhos realizados pelos alunos do quarto período do curso, quando ainda não existia a atual proposta do Projeto Interdisciplinar. A ExpoMarket é a transformação da idéia original de uma feira para expor trabalhos acadêmicos, numa exposição que se preocupa também em atender outros objetivos como:

- Motivar a criatividade e o espírito empreendedor dos alunos;
- Promover a interdisciplinaridade através da interação das disciplinas cursadas no 4° e 5° períodos;
- Reforçar o papel social da instituição junto à comunidade, desenvolvendo com os alunos um projeto que também visa o aprimoramento da qualidade de vida da sociedade.

Inicialmente acontecia ao final de cada semestre, com a escolha dos 5 melhores projetos de novos produtos/serviços. Hoje, acontece anualmente, no mês de junho, com a exposição dos melhores projetos realizados pelos alunos do quinto período do ano anterior.

Consulta Consultoria Júnior

Sua finalidade é desenvolver estudos, analisar questões e elaborar diagnósticos, propondo alternativas e soluções para empresas, entidades e à sociedade em geral, dentro das suas respectivas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados. Assim, tem-se a garantia de serviços de boa qualidade a preços acessíveis, além da importante contribuição para o desenvolvimento acadêmico e empresarial. O trabalho desenvolvido pela Empresa Júnior, vem possibilitar a integração entre a faculdade e a

comunidade, oferecendo ao aluno a possibilidade de interagir com o mercado de trabalho através da prestação de serviços. A idéia de implementação da Empresa Júnior dos Cursos de Administração da UNIMINAS surgiu do Projeto de Ensino e Extensão da Coordenação dos Cursos de Administração, da Direção da Instituição e do interesse de alunos e professores, em levar à comunidade projetos de consultoria e assessoria administrativa, além de promover atividades educacionais dentro da própria UNIMINAS.

PRODEIA – Projeto de Desenvolvimento Integral do Aluno

O **PRODEIA** é responsável por uma série de atividades que proporcionam a definição e a revisão permanente do perfil do egresso e a capacidade de mensurar o alcance deste perfil, através da evolução das competências adquiridas pelos alunos durante o curso de Administração.

O objetivo do projeto gira em torno da implementação de uma sistemática para mapear e direcionar a formação das competências listadas no perfil do egresso dos cursos de Administração formado pela UNIMINAS, ou seja, mais especificamente:

- Reorientar a construção do Projeto Pedagógico.
- Redefinir o sistema de avaliação do curso.
- Aproximar a instituição do mercado e de suas demandas.
- Permitir o acompanhamento efetivo da evolução dos alunos, complementando o sistema tradicional de avaliação nas disciplinas.
- Consolidar junto à comunidade um profissional diferenciado, preparado para efetivamente, atender às necessidades do mercado.

O perfil traçado em cada momento da vida dos cursos, posto que o projeto pedagógico deve ser revisto permanentemente, é consolidado a partir de pesquisas junto à comunidade interna (docentes e discentes dos cursos de Administração) e externa (representantes de empresas da região). Consolidadas as competências gerais e específicas, tendo passado pelo crivo de toda a comunidade envolvida, é desenvolvida uma matriz por turma e aluno, em que são cruzadas as competências individuais de cada aluno – avaliadas por ele mesmo e por seus professores, com as competências definidas pelos cursos de Administração.

CAED – Capacitação de Egressos para Docência

O CAED é um programa voltado para a capacitação de egressos interessados em atuar na docência. Suas regras e princípios mostram a preocupação dos cursos de Administração da UNIMINAS em formar novos professores e, ao mesmo tempo, abrir uma nova perspectiva profissional para os seus ex-alunos.

Mas, além destes objetivos iniciais, o CAED apresenta-se como um momento privilegiado de reflexão sobre a teoria e a prática docente. Os professores que participam do programa assumem o papel de tutores e mentores de um professor iniciante e, ao fazê-lo, precisam refletir, sistematizar, compartilhar e atribuir novos valores às suas concepções teóricas e às suas próprias práticas profissionais. Paralelamente ao CAED, esta postura reflexiva do grupo de professores dos cursos de Administração vem sendo construída coletivamente através do Programa de Capacitação de Docente.

O CAED tem uma carga horária de 150 horas, divididas em:

- Atividades de acompanhamento/suporte ao trabalho do professor tutor;
- Encontros de formação/capacitação para a docência;
- Uma aula ministrada ao final do semestre para uma banca de professores dos Cursos.

Podem participar do CAED todos os alunos formados nos cursos de Administração da UNIMINAS, desde que preencham os requisitos do programa. Na inscrição, eles escolhem uma área de interesse, e após seleção feita através de uma prova escrita, entrevista pessoal e análise de currículo, desenvolvem as atividades previstas, durante um semestre. Ao final, feita a avaliação e mediante aprovação do tutor, o aluno recebe um certificado (Curso de Qualificação) cujo objetivo é atestar o seu treinamento para o exercício docente.

Programa de Capacitação Docente

Considerando que os cursos de Administração da UNIMINAS propõem-se a repensar a formação do aluno, baseando-a no desenvolvimento de competências que formarão o perfil do egresso, através do PRODEIA, fica evidente a importância que é dada à discussão sobre as práticas pedagógicas, que é possibilitada pelo Programa de Capacitação Docente.

Este programa envolve atividades de integração e capacitação para o grupo de professores dos cursos de Administração. Realizadas no início de cada semestre, as atividades de integração abrem um espaço diferenciado da rotina acelerada do trabalho para que o grupo

obtenha uma maior interação, através de atividades esportivas, artísticas, dinâmicas de grupo, apresentações musicais, entre outras.

Já as atividades de capacitação docente têm um caráter continuado, divididas em etapas formativas para grupos menores de professores. A primeira etapa conduzida pelo professor David G. Francis, contrapõe os pensamentos dialético e positivista. Além disso, desperta para a reflexão e discussão sobre as relações professor-aluno e ensino-aprendizagem, através da utilização do método socrático em sala de aula.

Na segunda etapa, realizada em parceria com o curso de Pedagogia e o NUAC, são discutidas questões como formação e profissionalização docentes na era digital, a relação com o conhecimento no ensino superior e avaliação, buscando preservar os enfoques reflexivo e instrumental. O objetivo é estimular o estabelecimento de um grupo de formação que se constitua como espaço de reflexão na e sobre a prática dos professores envolvidos.

3 – METODOLOGIA

De acordo com Bunge (1980), a pesquisa na ciência aplicada destina-se à ampliação do conhecimento de uma realidade específica para enriquecer um conhecimento que desperte o interesse social ou uma aplicação prática. Ainda Bunge (2002) menciona que pesquisa é a busca metódica do conhecimento por meio de exploração, investigação, inquérito. A pesquisa levanta novos problemas ou comprova descobertas anteriores.

Toda pesquisa envolve métodos e técnicas específicas que possibilitam ao pesquisador o atingimento de seus objetivos de investigação. Lakatos; Marconi (2003) afirmam que um método é um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir alguma coisa material ou conceitual. O método científico é um conjunto de procedimentos por intermédio dos quais é possível propor problemas científicos e colocar à prova hipóteses científicas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Deste modo, a finalidade deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada nesta pesquisa, assim como discutir as razões da abordagem adotada. Como a revisão da literatura exerce uma influência considerável na escolha dos instrumentos metodológicos, este capítulo foi realizado posteriormente de realizados os estudos teóricos que contemplam esta pesquisa.

Em decorrência da relevância do tema planejamento e desenvolvimento de carreira, e das considerações apresentadas na revisão da literatura, destaca-se como objeto desta pesquisa o estudo das formas com que escolas e alunos de Administração tratam suas carreiras profissionais.

Desta forma, esta pesquisa pauta-se no seguinte objetivo geral: realizar uma pesquisa que responda como o curso de Administração da UNIMINAS e seus alunos lidam com o planejamento de carreira segundo as necessidades e oportunidades de mercado.

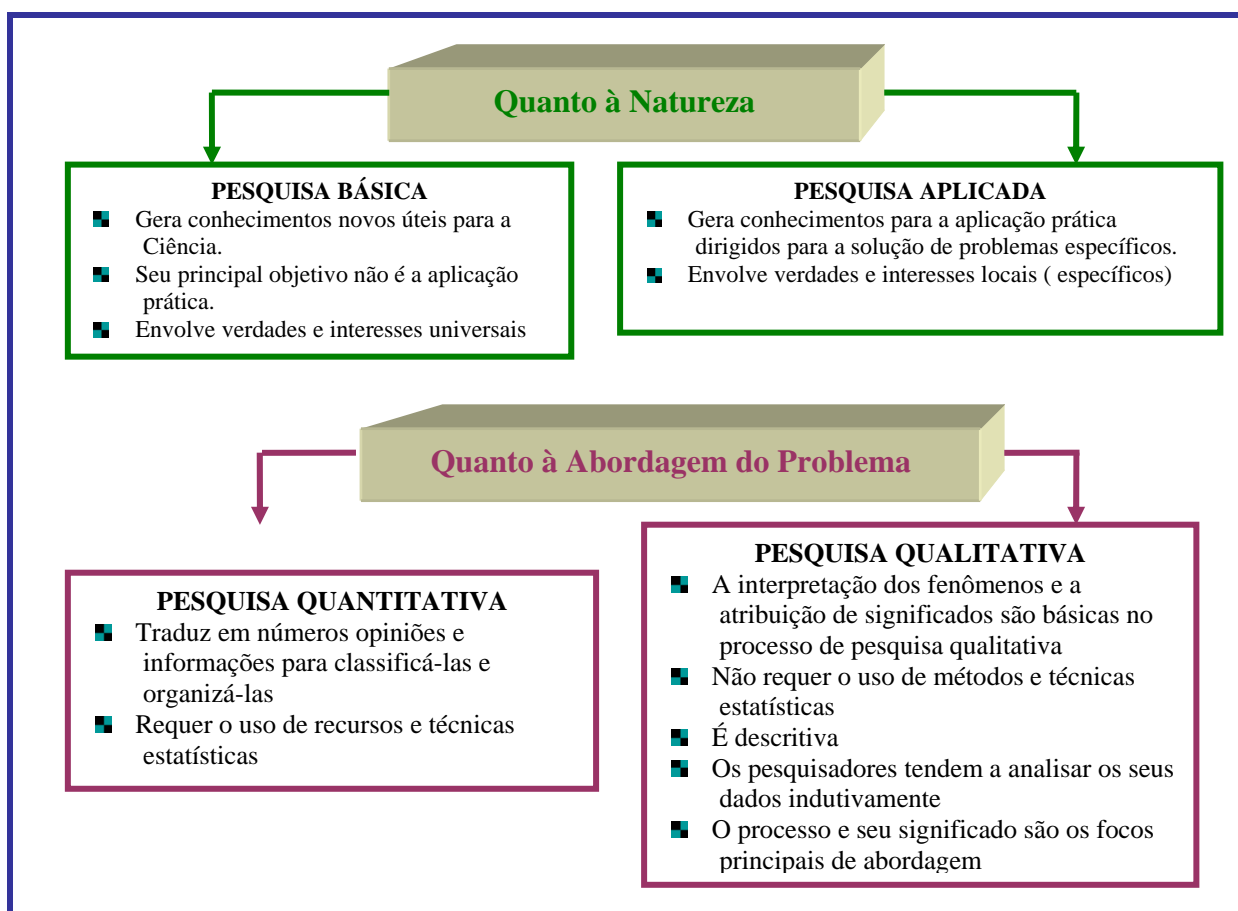
Como objetivos específicos, a pesquisa procura compreender, de forma específica:

- d) como o curso de Administração da UNIMINAS gerencia sua matriz curricular, levando em consideração a integração dos seus alunos com o mercado de trabalho;
- e) como os alunos de Administração da UNIMINAS gerenciam os seus cursos de graduação, levando em consideração a sua responsabilidade na formação profissional;
- f) o confronto entre a gestão dos cursos de Administração da UNIMINAS e a expectativa dos seus alunos com relação ao planejamento de suas carreiras.

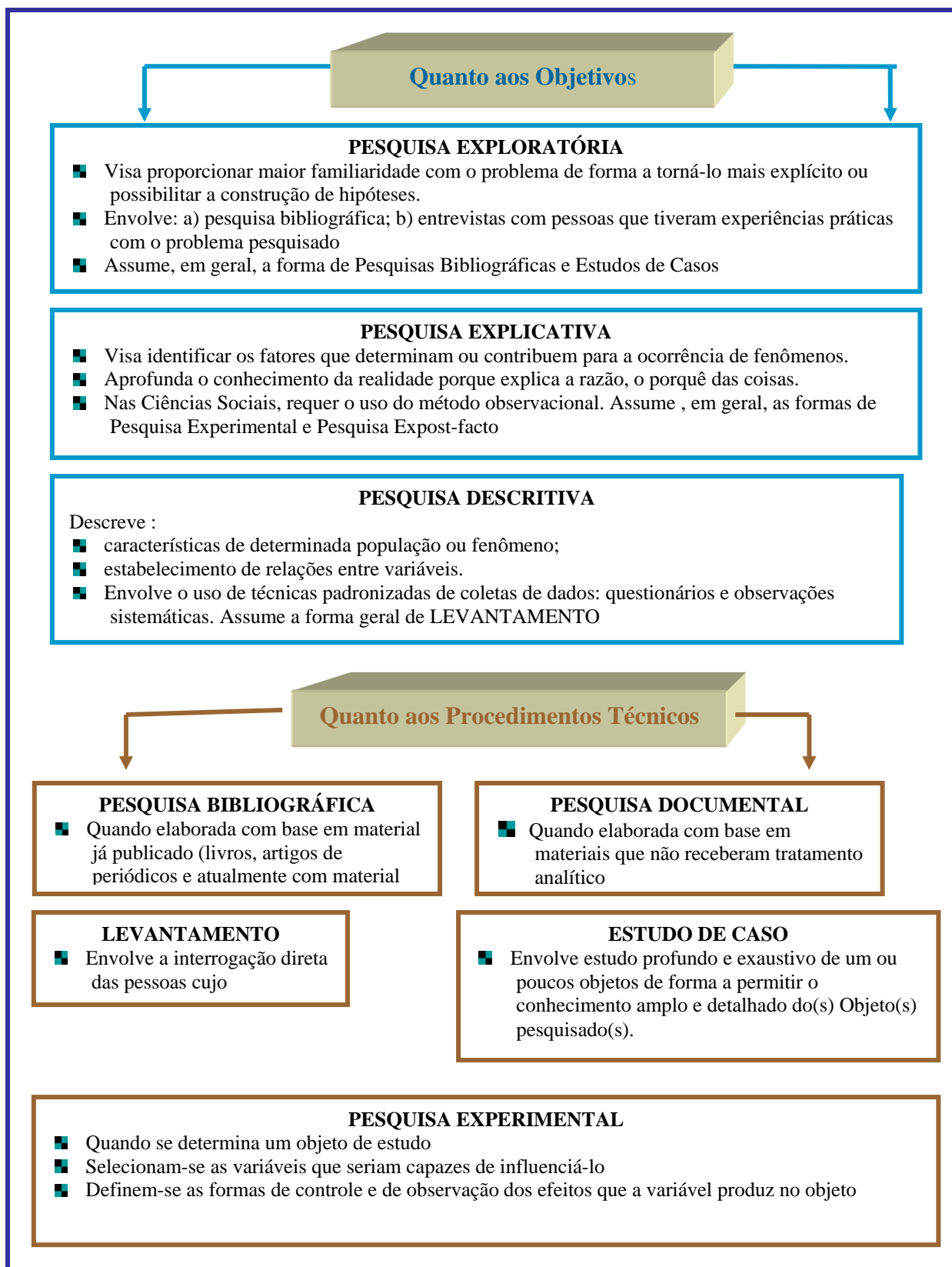
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa proposta segue a estrutura de classificação proposta por Gil (1999), quanto à natureza, quanto à abordagem metodológica, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. A figura 8 apresenta um resumo geral de cada pressuposto, o que possibilita a compreensão e definição das diferentes abordagens assumidas por esta pesquisa.

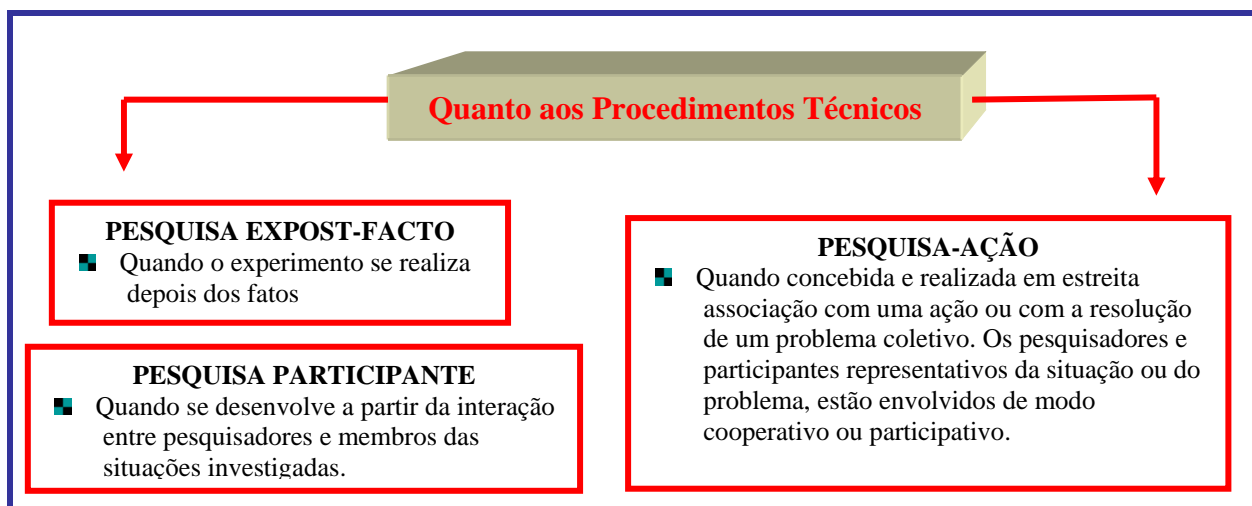
Figura 8: Classificação dos tipos de pesquisa



Fonte: Gil (1999)



Fonte: Gil (1999)



Fonte: Gil (1999)

Seguindo, então, os pressupostos apresentados na figura 6, esta pesquisa pode ser assim classificada:

Como existe a pretensão de utilizar os resultados desta pesquisa a fim de gerar conhecimento para a aplicação prática na identificação das variáveis que interferem no planejamento e no desenvolvimento de carreira dos alunos de Administração da UNIMINAS, assume-se, assim, um caráter de pesquisa aplicada, pois procura também a solução de problemas específicos.

Godoy (1995) aponta que a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Assim, quanto à abordagem do problema, este estudo aponta para uma linha quantitativa e qualitativa, pois pretende descrever uma situação específica, tendo o processo e seu significado como focos principais da abordagem, e se apoiou nos resultados de traduzidos em números e informações para classificar e organizar as respostas (GIL, 1999).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo descritiva. Lakatos; Marconi (2003) definem a pesquisa descritiva como investigações de pesquisa empírica com finalidade de: a) delinear ou analisar as características de fatos ou fenômenos; b) avaliar programas; ou c) isolar variáveis. Gil (1999) argumenta que a pesquisa descritiva descreve características de determinada população ou fenômeno; podendo estabelecer relações entre variáveis. Tal abordagem de pesquisa envolve, de modo geral, o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados, questionários e observações sistemáticas.

Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa, foram adotados os seguintes: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. A adoção desses procedimentos está diretamente relacionada ao acesso a fontes de pesquisa que poderão contribuir para a coleta de dados substanciais para sustentar as análises dos resultados obtidos. Assim, a pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1999), reflete a utilização de material já publicado: livros, artigos de periódicos e Internet. Material este que foi utilizado para a construção de todo o referencial teórico, buscando construir uma estrutura que fundamentasse as análises e considerações realizadas nesta pesquisa acerca do desenvolvimento e planejamento de carreira.

O estudo aqui proposto envolve, ainda, a pesquisa de campo, que, segundo Lakatos; Marconi (2003), consiste numa investigação empírica, com finalidade de delinear ou analisar as características dos fatos. As técnicas podem ser entrevistas, questionários, formulários, entre outros.

Para Lakatos; Marconi (2003), a pesquisa de campo é uma das técnicas da documentação direta. Essas autoras dizem que a documentação direta é o levantamento de dados no próprio local onde os fatos ocorrem.

A pesquisa de campo pode dar origem a estudos (LAKATOS; MARCONI, 2003):

- quantitativo-descritivos, quando se utilizam entrevistas, questionários, formulários e outras ferramentas para a coleta de dados e usa o controle estatístico na verificação das hipóteses;
- exploratórios, quando têm como finalidade desenvolver hipóteses, ampliar o conhecimento do pesquisador, facilitar a realização de pesquisas futuras, modificar e clarificar conceitos;
- experimentais, quando baseados em pesquisa empírica com o objetivo principal de teste de hipótese.

Este tipo de pesquisa de campo é muito utilizado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades e instituições, com o intuito de compreender determinados aspectos sociais. Tem como vantagem acumular informações sobre determinados fatos, facilitando a análise para futuras pesquisas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Neste caso, especificamente, foram utilizadas entrevistas com o coordenador do curso de Administração da UNIMINAS, bem como com o corpo docente que compõe os núcleos que dão suporte à coordenação geral do referido curso. Além disso, foram aplicados questionários junto aos discentes para levantamento do perfil do aluno e das variáveis mais evidentes na gestão de suas carreiras.

Com relação à tipologia, este estudo caracteriza-se por um estudo de caso, que, segundo Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Ainda de acordo com esse autor, o estudo de caso pode ser trabalhado com evidências quantitativas ou qualitativas, e tal modalidade de estudo não requer necessariamente um único modo de coleta de dados. Para YIN (2001, p. 27), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas que não se podem manipular comportamentos relevantes” e “onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas”. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27).

Para Stake (1994), o estudo de caso não é um método, mas, sim, a escolha de um objeto a ser estudado, podendo ser único ou múltiplo, com análises de um ou mais indivíduos, grupos, organizações etc. Como uma estratégia de pesquisa, o estudo de caso permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto.

O estudo de caso também pode trabalhar no sentido de exploração de fenômenos com base em vários ângulos, e, neste caso, a pesquisa pode incluir coleta de dados tanto por instrumentos quantitativos quanto qualitativos.

O estudo de caso assume uma característica importante nesta pesquisa, uma vez que foram utilizadas entrevistas e aplicação de questionários como fontes principais de evidências.

De forma sintética, YIN (2001) apresenta quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real, que são muito complexas para serem abordadas pelos *surveys* ou pelas estratégias experimentais.
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu.
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada.
- Para explorar aquelas situações em que as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

3.2. DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DE PESQUISA

A partir da revisão da literatura apresentada e dos objetivos propostos neste estudo, a pesquisa buscará responder às seguintes questões:

PERGUNTA 1: Como a UNIMINAS, no âmbito dos limites desta pesquisa, trata do planejamento e do desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação em Administração, aproximando-os da realidade do mercado?

PERGUNTA 2: Como os alunos dos Cursos de Graduação em Administração da UNIMINAS, no âmbito dos limites dessa pesquisa, tratam do planejamento e do desenvolvimento de suas futuras carreiras profissionais, de forma a aproximar os conteúdos apresentados em sala de aula com as exigências do mercado?

3.3. CATEGORIAS DE ANÁLISE E VARIÁVEIS DA PESQUISA

Primeiramente, vale lembrar que, no referencial teórico, foram priorizadas as seguintes categorias de pesquisa:

- O conceito de carreira e a sua evolução frente às mudanças sociais, econômicas e de processos relacionados ao modo de trabalho.
- O planejamento e desenvolvimento de carreira individual, como instrumento de gestão de pessoas, do ponto de vista da empresa, e como ferramenta de auto-desenvolvimento, do ponto de vista individual.
- Os estágios de carreira como instrumento de gestão de carreira no espaço e no tempo.
- O processo de decisão de carreira com o oferecimento de instrumentos que ajudem a equilibrar o que o indivíduo busca para si em termos de necessidades e desejos, com as oportunidades contempladas pelo mesmo.

Portanto, a pesquisa busca identificar as variáveis de pesquisa que intervêm e interagem nos programas de planejamento e desenvolvimento de carreira relacionadas às percepções dos indivíduos pertencentes ao *corpus* inicial de pesquisa (MATTAR, 2001).

Já as categorias de análise são apresentadas no quadro 6: Relação entre perguntas de pesquisa, categorias de análise, variáveis. Neste quadro, constam as categorias de análise que foram observadas na pesquisa, bem como as variáveis que compõem cada categoria, demonstrando a ligação entre as perguntas de pesquisa, categorias de análise e variáveis.

Quadro 6: Relação entre perguntas de pesquisa, categorias de análise e variáveis de pesquisa

Perguntas de Pesquisa	Categorias de Análise	Variáveis de pesquisa
<p>1 - Como a UNIMINAS, no âmbito dos limites desta pesquisa, trata do planejamento e do desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação em Administração, aproximando-os da realidade do mercado?</p>	<p>Estrutura pedagógica do curso de Administração da UNIMINAS</p> <p>Relacionamento com as empresas da cidade e região</p> <p>Estrutura física do Campus</p>	<p>Matriz curricular</p> <p>Ementas das disciplinas</p> <p>Projeto interdisciplinar e trabalhos</p> <p>PRODEIA – Projeto de Desenvolvimento Integral do Aluno</p> <p>CAED – Programa de Capacitação de Egressos para Docência</p> <p>Oferecimento de vagas de estágio supervisionado</p> <p>Empresa Júnior</p> <p>Projeto de iniciação científica</p> <p>Incubadora de empresas</p> <p>Recursos (laboratórios, equipamentos e livros) disponíveis para utilização dos alunos</p>
<p>2 - Como os alunos dos Cursos de Graduação em Administração da UNIMINAS, no âmbito dos limites dessa pesquisa, tratam do planejamento e do desenvolvimento de suas futuras carreiras profissionais, de forma a aproximar os conteúdos apresentados em sala de aula com as exigências do mercado?</p>	<p>A escolha da carreira de administrador</p> <p>Nível de envolvimento do aluno em atividades educacionais</p> <p>Efetividade da aplicação da teoria na prática profissional do aluno</p> <p>Contribuição do curso para melhoria das oportunidades profissionais</p>	<p>Auto-conhecimento (conhecimento das vocações reais)</p> <p>Perspectiva da escolha do curso por vocação ou apenas para obter qualificação perante o mercado.</p> <p>Participação em atividades extra-curriculares.</p> <p>Participação em cursos, palestras e outros eventos.</p> <p>Freqüência e grau de utilização do conteúdo aprendido em sala de aula, no dia-a-dia profissional do aluno.</p> <p>Quais os pontos fortes da faculdade em relação às exigências de mercado (em termos de conhecimentos e habilidades)</p> <p>Quais os pontos fracos da faculdade em relação às exigências de mercado (em termos de conhecimentos e habilidades)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2005)

3.4. COLETA DE DADOS

Como o procedimento técnico desta pesquisa baseia-se fundamentalmente na pesquisa bibliográfica, já apresentada no referencial teórico, e no estudo de caso, foram utilizados os

seguintes métodos de coleta de dados: entrevista não-estruturada, observação e aplicação de questionários. Cada um desses instrumentos representa uma fonte representativa de evidências para investigação dos problemas sugeridos.

A seguir, apresenta-se o detalhamento de cada uma das fontes de pesquisa, com o objetivo de esclarecer a sua importância para a pesquisa, bem como qual sua ligação com as etapas deste estudo.

3.4.1. ENTREVISTAS SEMI - ESTRUTURADAS

Lakatos; Marconi (2003) definem entrevista como o encontro entre duas pessoas com a intenção de uma delas em obter informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Segundo essas autoras, os tipos de entrevistas variam de acordo com o propósito do entrevistador. Podem ser: a) padronizada ou estruturada; b) despadronizada ou não estruturada; c) semi-estruturada; d) painel.

Na entrevista estruturada, o entrevistador segue um roteiro de perguntas pré-determinadas. Já na entrevista não-estruturada, o entrevistador pode conduzir os questionamentos para a direção que melhor convier. O painel consiste na repetição de perguntas, periodicamente, aos mesmos indivíduos, com o objetivo de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos (LAKATOS; MARCONI, 2003). As entrevistas semi-estruturadas possuem um roteiro que norteia as perguntas, mas que possibilita a obtenção de informações num clima de conversação, o que contribui para a espontaneidade das respostas obtidas.

De acordo com Roesch (1999) entrevistas sem nenhuma estrutura não são recomendadas, pois pode resultar em situações em que o entrevistado fala livremente gerando acúmulo de informações difíceis de analisar.

Roesch (1999) destaca também que as entrevistas podem ser realizadas pessoalmente ou por telefone, em que se deve avaliar: a) a disponibilidade do entrevistado para responder; b) a interferência do perfil do entrevistado (classe social, idade, sexo) na relação com o entrevistador; c) e, finalmente, o cuidado do entrevistador para não influenciar nas respostas do entrevistado.

Assim, no caso desta pesquisa, optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas feitas pessoalmente.

Deste modo, foi realizada a entrevista qualitativa, que segundo Bauer; Gaskell (2002) se configura por não seguir os mesmos procedimentos de seleção de entrevistados, haja vista

que a finalidade desta não é obter uma quantidade de opiniões e/ ou pessoas e, sim, explorar os detalhes e diferentes representações sobre o tema em questão.

Assim, foram selecionados para entrevista o Coordenador do curso de Administração da UNIMINAS e os cinco professores que auxiliam a Coordenação por meio dos núcleos adjacentes que a compõe.

As principais vantagens da utilização da entrevista como técnica de coleta de dados são: a) a possibilidade de conseguir informações mais precisas; b) a oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais; c) maior oportunidade de avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado; d) maior flexibilidade, dando ao entrevistador a possibilidade de repetir ou esclarecer perguntas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Já as limitações, apontadas por Lakatos; Marconi (2003), na utilização de entrevista, como técnica de pesquisa, estão concentradas principalmente em: a) dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes; b) possibilidade do entrevistado ser influenciado pelo entrevistador, consciente ou inconscientemente; c) retenção de informações relevantes por parte do entrevistado; d) ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Assim, optou-se por entrevistar somente o coordenador do curso e os professores que coordenam os núcleos, por limitações de tempo gasto tanto com as entrevistas, como na transcrição destas. De acordo com Bauer; Gaskell (2002), a qualidade das informações obtidas nas entrevistas não está necessariamente no número de entrevistados, e, além disso, as representações das experiências vividas pelos indivíduos são frutos de processos sociais, o que justifica o número de pessoas entrevistadas.

3.4.2. DOCUMENTOS

Segundo Roesch (1999), os documentos da organização são uma das principais fontes utilizadas na pesquisa em Administração. De acordo com essa autora, tais fontes são empregadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados. Para Yin (2001), a análise documental é uma importante fase do estudo de caso, uma vez que documentos podem evidenciar aspectos que, na entrevista em si, seria impossível observar. A análise de alguns documentos será de fundamental importância para a melhor compreensão do problema e análise dos dados.

Dentre os documentos que podem ser analisados, Yin (2001) cita como os mais importantes: cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, relatórios,

cronogramas, jornais internos etc. Para o mesmo autor, o material coletado e analisado é utilizado para corroborar evidências de outras fontes e ou acrescentar informações.

Todavia cuidados devem ser tomados quanto à coleta e análise desses documentos, pois nem sempre os documentos retratam a realidade. É importante extrair as razões pelas quais os documentos foram criados (ROESCH, 1999).

Para tanto, foram analisados, principalmente, os seguintes documentos:

- a) Matriz Curricular do Curso de Administração da UNIMINAS.
- b) Ementas do Curso de Administração.
- c) Documentos referentes aos programas extra curriculares desenvolvidos na instituição.
- d) Demais documentos inerentes ao estudo.

3.4.3. OBSERVAÇÃO

Para Mattar (2001), a observação é o registro de comportamentos fatos e ações relacionados ao objetivo da pesquisa. A observação pode ser classificada quanto:

- ao grau de estruturação - para a pesquisa proposta a observação foi estruturada, ou seja, é uma pesquisa em que problemas e objetivos estão claramente definidos, utilizada para pesquisas descritivas ou estudo de caso;
- aos instrumentos utilizados - neste caso, foi a observação humana (sem uso de aparelhos);
- ao ambiente - nesta pesquisa, ocorreu a observação natural, ou seja, realizada no *locus* de ocorrência dos fenômenos pesquisados;
- ao objeto observado – na pesquisa foram considerados registros deixados por comportamentos ou fatos passados, caracterizando a observação indireta.

Lakatos; Marconi (2003) apontam que a observação é uma técnica de coleta de dados, que busca a obtenção de informações através dos sentidos – ver e ouvir – e ainda por meio do exame constante de fenômenos e fatos do dia-a-dia.

No caso desta pesquisa, visando à melhor qualificação das informações foi realizada observação direta e não participante que, segundo Yin (2001), acontecem quando uma visita de campo é administrada durante o estudo de caso. Essa técnica é útil para prover informação adicional sobre o tópico estudado.

Foram observados o envolvimento dos alunos com os projetos extra-curriculares, a preocupação desses alunos com sua carreira, o suporte e disponibilidade da instituição e seus professores na orientação das carreiras dos discentes.

3.4.4. QUESTIONÁRIOS

Os questionários, para Lakatos; Marconi (2003), constituem-se em ferramentas de levantamento de dados da observação direta extensiva. As autoras dizem que o questionário é um instrumento de coleta de dados composto por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Roesch (1999) ressalta que o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão, é, sim, um instrumento de coleta de dados, que busca mensurar alguma coisa.

A elaboração de um questionário exige tempo e cuidado na sua estruturação. Deve-se organizá-lo levando em conta os tipos, a ordem, os grupos de perguntas e a formulação das mesmas. O questionário deve ainda obedecer a uma limitação de extensão e finalidade para não causar cansaço ou desinteresse do indivíduo pesquisado. Mas também não deve ser muito curto, correndo o risco de não suprir as informações necessárias à pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Os questionários apresentam algumas vantagens importantes como o menor tempo de aplicação, diminuição do número de deslocamentos, economia de recursos financeiros; a facilidade para atingir um maior número de respondentes ao mesmo tempo; menor possibilidade de vieses pela não influência do pesquisador, a maior uniformidade na mensuração pela impessoalidade do instrumento; etc (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Ainda Lakatos; Marconi (2003) indicam as desvantagens dos questionários: menor quantidade de questionários que retornam; grande número de questões não respondidas; não é possível esclarecer questões para o pesquisado; a exigência de um universo mais homogêneo etc.

Nesta pesquisa, o questionário apresenta o seguinte esquema:

- Perguntas abertas – que possibilitam ao indivíduo pesquisado a utilização de respostas livres, com opiniões próprias. Para uma melhor tabulação, as perguntas abertas foram limitadas (LAKATOS; MARCONI, 2003).
- Perguntas fechadas – que apresentam alternativas fixas, por meio das quais o informante escolhe sua resposta entre as opções listadas (perguntas de múltipla

escolha). Embora este tipo de pergunta restrinja a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e a tabulação dos dados. A maioria das perguntas do questionário desta pesquisa são fechadas. Dentro desse item, vale ressaltar que existem perguntas com respostas estruturadas junto à pergunta, devendo o informante assinalar uma ou mais opções; perguntas de estimação (que consistem em emitir um julgamento por meio de uma escala com diferentes graus de intensidade); perguntas de fato (relacionadas a questões concretas, tangíveis, fáceis de precisar); perguntas de ação (referentes às atitudes ou decisões tomadas pelo indivíduo); perguntas de ou sobre intenção (que buscam averiguar o procedimento do indivíduo em determinada circunstância); e perguntas de opinião (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O objetivo fundamental da utilização do questionário nesta pesquisa é confirmar ou refutar o discurso oficial coletado nas entrevistas com os núcleos e a coordenação geral do curso de Administração da UNIMINAS.

3.4.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa de campo foi realizada na Instituição de Ensino Superior – IES: União Educacional Minas Gerais S/A – UNIMINAS, na cidade de Uberlândia – MG. Tal IES foi selecionada por sua representatividade, importância local e por facilitar o acesso à pesquisadora. É importante enfatizar que a área de interesse e delimitação da pesquisa é o curso de Administração. Dessa forma, foram considerados população de pesquisa os alunos regularmente matriculados no curso de Administração da referida instituição.

Mattar (2001) afirma que amostra é qualquer parte de uma população e amostragem é o processo de colher amostras de uma população. As vantagens de se trabalhar com pesquisas por amostragem:

- economia de mão-de-obra, dinheiro e tempo;
- rapidez na obtenção de resultados;
- dados mais precisos (redução de fontes de erros não amostrais);
- restrições econômico-financeiras / viabilidade em determinados estudos, impõe a amostragem como única opção.

Mattar (2001) também ressalta os passos para a seleção da amostra:

1. Definição da população de pesquisa
2. Elaborar uma lista com todas as unidades amostrais da população.

3. Decidir tamanho da mostra.
4. Selecionar procedimento para determinar a amostra.
5. Selecionar fisicamente a amostra.

Assim, população de pesquisa é o agregado de casos que se enquadram num conjunto de especificações pré-estabelecidas. Deve conter: especificações dos elementos de pesquisa, definição da unidade amostral, abrangência geográfica e período de tempo (MATTAR, 2001). Para Lakatos; Marconi (2001) população é o conjunto de indivíduos que se deseja entrevistar. Entretanto, considerando várias situações de pesquisa nem sempre é possível alcançar toda uma população. Apesar disso, se o pesquisador necessitar obter conclusões que se apliquem ao conjunto é necessário definir uma amostra que seja representativa da população.

A representatividade da amostra dependerá da maneira pela qual ela é estabelecida. Várias técnicas foram elaboradas para assegurar tal representatividade, embora permitam apenas diminuir erros oriundos dos processos de amostragem (diferenças entre as características da amostra e as da população). Assim, o processo de amostragem exige vigilância e senso crítico dos pesquisadores.

Mattar (2001) ainda define que elemento de pesquisa é a unidade sobre a qual se procura obter os dados. Normalmente são pessoas, mas podem ser famílias, produtos, lojas, instituições etc. Já a unidade amostral é o elemento disponível para seleção em algum estágio do processo de amostragem. Normalmente, as unidades amostrais e os elementos são os mesmos.

Diferentes técnicas de análise exigem diferentes tamanhos de amostra.

As amostras probabilistas são compostas a partir de uma escolha ao acaso, tendo todos os elementos da população uma chance real e conhecida de serem selecionados. O conhecimento da oportunidade de cada um possibilita ao pesquisador calcular os erros de amostragem, isto é, avaliar os riscos de engano ao generalizar para toda população as conclusões do seu estudo sobre a amostra (LAKATOS; MARCONI, 2001):

- *Aleatória simples* – é a mais elementar das amostras, os membros da população alvo têm a mesma oportunidade de participar, pois geralmente a escolha é feita através de sorteio.
- *Por grupos* – formada pela seleção de agrupamentos de elementos e, eventualmente, por diversas ordens de estratos e subgrupos, em cujo interior serão escolhidos de modo aleatório.

- *Por estratos* – os elementos são escolhidos aleatoriamente no interior dos estratos ou subgrupos, definidos por uma ou mais características particulares.

Quanto maior o tamanho da amostra, mais forte é sua representatividade, pois as peculiaridades são diluídas na massa. A rigor, a amostra perfeitamente representativa compreenderia toda a população.

Assim, às vezes é possível e até necessário obter uma amostra representativa da população usando apenas o senso comum e a subjetividade. No entanto, para conseguir uma amostra representativa a abordagem mais adequada é utilizar a amostragem probabilística (onde se emprega algum processo de atribuição aleatória). Na amostra probabilística todos os membros da população têm uma chance conhecida de ser selecionados para a amostra.

Aaker (2001) argumenta que a amostragem probabilística envolve quatro considerações:

- a população-alvo – é necessário especificar o grupo sobre o qual as informações são buscadas;
- desenvolver o método para a seleção da amostra;
- determinar o tamanho da amostra, o que dependerá diretamente da acuracidade que se deseja obter, da variação dentro da população e do custo;
- a necessidade de considerar o problema da não-resposta.

Mattar (2001) enfatiza que a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo.

Para o mesmo autor, amostra aleatória estratificada é o processo de subdivisão da população de pesquisa em estratos (grupos representativos), seleção de amostras aleatórias simples em cada estrato e combinação dessas amostras em uma para estimar os parâmetros da população. Para tanto os procedimentos:

- divisão da população em estratos mutuamente exclusivos e coletivamente exaustivos. O elemento incluso em um estrato não poderá fazer parte de outro e todos os possíveis valores das variáveis devem ser utilizados para definir cada estrato;
- definição do número de elementos a selecionar em cada estrato;
- seleção de uma amostra aleatória simples e independente em cada estrato;
- cálculo da média e desvio-padrão de cada amostra e dos que serão utilizados como parâmetros da população (MATTAR, 2001).

Determinação do tamanho da amostra

É importante ressaltar que em pesquisas não probabilísticas não faz sentido falar em nível de confiança e erro máximo, já que o processo não é puramente lógico e matemático. Dessa forma, essas pesquisas apenas indicam uma tendência e não podem servir como base de inferência ou parâmetro da população em estudo.

Mas não se deve aceitar exclusivamente o tamanho da amostra gerado por uma fórmula estatística. Inúmeros fatores precisam ser levados em consideração como determinantes do tamanho da amostra. Os fatores psicológicos relacionam-se a situações de pesquisa em que existe o questionamento quanto ao tamanho da amostra, que para algum grupo de interesse pode ser muito pequena, embora atenda à representatividade estatística.

O uso que se pretende dar às informações obtidas numa pesquisa também interfere no tamanho da amostra. Assim, se não existe necessidade de um alto nível de precisão a amostra pode ser pequena. Mas, se ao contrário a decisão envolve aspectos críticos é recomendável utilizar o menor intervalo de confiança possível, tornando a amostra grande.

Quando a pesquisa tem objetivos múltiplos, o tamanho da amostra deve ser definido pelo julgamento dos critérios ou variáveis mais críticas para a pesquisa em questão, para que não haja perdas de precisão e representatividade.

As restrições de tempo e orçamento representam outro fator relevante na determinação do tamanho da amostra, já que interferem diretamente na possibilidade de se levar a cabo o número de entrevistas definidas pelo método estatístico.

Segundo MATTAR (2001, p. 168):

“uma das bases práticas mais importantes para ajudar na definição do tamanho da amostra está na previsão das análises a serem realizadas. O tipo mais simples de preparação dos dados para a análise é a tabulação simples das respostas de cada variável. Dependendo da quantidade de opções de respostas que se ofereça a uma questão, uma amostra poderá ser considerada muito pequena para permitir qualquer análise, apesar de seu tamanho ter sido definido de forma estatisticamente correta”.

Nesta pesquisa foi utilizado um nível de confiança de 95%, para uma população de 970 alunos, admitindo um erro máximo de 4%. Desta forma:

n.c = 95% N = 970 e = 4%

$$n = \frac{4 N PQ}{e^2 (N - 1) + 4 PQ}$$

$$n = \frac{4 \times 970 \times 0,5 \times 0,5}{0,04^2 \times (970-1) + 4 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{970}{2,5504}$$

$$n = 380$$

Assim o número de elementos da amostra desta pesquisa são 380 alunos, que foram pesquisados por meio da aplicação de questionários.

Na seleção da amostra probabilística podem ser utilizados vários métodos para selecionar uma amostra probabilística. Alguns deles:

1. *Amostragem aleatória simples* – cada membro da população possui igual chance de ser selecionado. Geralmente o processo de seleção é através de sorteio (cédulas e urna), ou com a utilização de uma tabela de números aleatórios.
Há um problema com relação a acuracidade e custos, este problema é descrito por meio da eficiência amostral ou eficiência da amostragem, pois normalmente quanto maior o custo maior a acuracidade. No processo de amostragem aleatória simples há uma certa eficiência amostral.
2. *Amostragem estratificada* – ao utilizar informações sobre os subgrupos dentro da estrutura da amostra, melhora a eficiência amostral aumentando a acuracidade a uma taxa maior do que a do crescimento dos custos. Este tipo de amostragem pode ser classificado em proporcional (onde o número de objetos / unidades escolhidos é diretamente proporcional ao número da população). Não proporcional (quando o tamanho da amostra dentro de cada grupo não é proporcional ao tamanho do respectivo grupo).
3. *Amostragem por conglomerado* – seleciona-se uma amostra aleatória dos subgrupos ou conglomerados, e todos os membros são entrevistados.

Quadro 7: Comparação entre os processos de amostragem

Comparação entre os processos de amostragem estratificada e por conglomerados	
<i>A) Amostragem estratificada</i>	Amostragem por conglomerado
<p>B) -Homogeneidade dentro do grupo</p> <p>-Heterogeneidade entre os grupos</p> <p>-Todos os grupos são incluídos</p> <p>-Eficiência amostral melhorada pelo aumento da acuracidade de uma taxa maior que o aumento dos custos.</p>	<p>-Homogeneidade entre os grupos</p> <p>-Heterogeneidade dentro do grupo</p> <p>-Seleção aleatória dos grupos</p> <p>-Eficiência amostral melhorada pela redução dos custos a uma taxa menor que a redução da acuracidade.</p>

Fonte: Aaker (2001 p. 389)

4. *Amostragem Sistemática* – envolve a expansão sistemática da amostra pela lista de membros da população.
5. *Projetos de múltiplos estágios* – este método é apropriado quando temos amostras por área, em que se deseje uma amostra de alguma área.

Como se trata de um curso dividido em períodos optou-se por trabalhar com a amostra aleatória estratificada dando igual oportunidade e mesmo peso para os alunos dos 8 períodos, sendo pesquisados uma média de 17 a 18 alunos por sala. Para a escolha dos alunos de cada sala utilizou-se relações de alunos matriculados em cada período foram passadas para o software Ms Excel 2002 SP3, com a ferramenta amostragem, através do método aleatório foram selecionados os alunos de cada período a serem pesquisados.

3.4.6. PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados de acordo com os seguintes procedimentos: contatos telefônicos com o coordenador do curso de Administração da faculdade selecionada, para agendamento das entrevistas e solicitação de permissão da aplicação de questionários aos alunos. Tais questionários foram entregues a alguns professores da instituição para a aplicação nas salas de aula, e recolhidos ao final da aula.

A digitação e tabulação dos questionários, bem como a transcrição das entrevistas e análise de seu conteúdo aconteceram concomitantemente ao desenrolar dessas operações, para que não houvesse problemas pelo acúmulo de atividades no final da coleta de dados.

As pessoas envolvidas nesse processo foram, basicamente, a pesquisadora, com a colaboração de alguns professores que se disponibilizaram na ajuda para aplicação dos questionários aos alunos.

3.5. PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Mattar (2001) argumenta que o processamento dos dados compreende os passos necessários para a transformação dos dados brutos coletados em dados trabalhados, que permitirão a realização das análises e interpretações.

Antes da análise e interpretação, os dados devem ser selecionados, codificados e tabulados. Lakatos; Marconi (2003) descrevem que o processo de seleção engloba o exame minucioso dos dados, por meio do qual o pesquisador deve submeter o material coletado a uma verificação crítica, com intuito de verificar falhas ou erros que possam comprometer o resultado da pesquisa. A etapa de codificação compreende a técnica operacional utilizada para categorizar os dados que se relacionam, possibilitando a contagem dos dados transformados em símbolos. O terceiro passo é a tabulação que configurará na estruturação dos dados em tabelas, facilitando a verificação das inter-relações destes (LAKATOS; MARCONI, 2003).

No processamento dos dados, foi utilizada a ferramenta eletrônica Ms Excel 2002 SP3, que permite realizar com rapidez e facilidade o tratamento estatístico necessário à análise dos questionários. O tratamento estatístico compreendeu a utilização da estatística descritiva, que

De acordo com Jick *apud* Fleury *et al* (1997) a abordagem qualitativa não é um contraposto à quantitativa, sendo que uma pode na verdade colaborar com a outra por meio do método da triangulação, que é definida como a combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno. Assim, a triangulação metodológica entre métodos – que busca testar o grau de validade externa por meio da utilização de dois ou mais métodos distintos e congruentes no desenvolvimento de dados comparáveis – apresentada por Fleury *et al* (1997) foi utilizada nesta pesquisa. Assim, com a intenção de comparar os dados coletados: no questionário aplicado aos alunos, nas entrevistas realizadas com o coordenador do curso e professores responsáveis pelos núcleos do curso, além da observação, e documentos pesquisados; partiu-se para a análise de resultados.

Já a análise dos dados é o processo de interpretação dos dados já coletados, verificados, codificados e tabulados, com base nos quais, o pesquisador poderá estabelecer conclusões (MATTAR, 2001). Mattar (2001) salienta que o objetivo da análise é a obtenção de significado nos dados coletados

Com relação às entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo, que é o conjunto de técnicas que somam: a) análise quantitativa – que busca contar a frequência de um fenômeno, e b) identificar as relações entre os fenômenos baseando a interpretação dos dados em modelos conceituais definidos a priori. É uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social, por vezes, inacessível ao autor de maneira objetiva (BAUER; GASKELL, 2002).

A análise de conteúdo, nesta pesquisa, envolve, sobretudo, as informações dos entrevistados no momento das entrevistas e depois de transcritas. Dessa forma, a análise aconteceu individualmente, num primeiro momento, e, comparativamente, num segundo momento da análise de dados, tanto entre entrevistas, como com a análise documental e a pesquisa bibliográfica.

Com relação aos questionários, foi utilizada a análise estatística, com ênfase na análise univariada, que é aquela que apresenta frequências de cada questão pesquisada (ROESCH, 1999).

3.6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo é limitado ao curso de Administração da UNIMINAS – União Educacional Minas Gerais S/C, mediante os dois cursos de Administração, um com ênfase em Finanças e outro com ênfase em Marketing, representados por 16 turmas divididas em 2 grupos de alunos por período (com 8 períodos), num total de 970 alunos. A pesquisa detém-se em estudar os aspectos inerentes à gestão de carreira mediante o planejamento e o desenvolvimento de carreira sob a ótica das escolas e dos alunos de Administração.

Apesar do reconhecimento da relevância dos aspectos políticos-legais existentes na gestão e estrutura de uma faculdade, não são aqui detalhadas tais questões por necessitarem de uma pesquisa mais focada neste aspecto, demandando tempo e exclusividade.

As propostas discutidas estão embasadas nos conceitos de gestão de carreira, planejamento e desenvolvimento de carreira. O objeto de pesquisa apresenta um foco específico no curso de Administração da UNIMINAS e nos alunos desta instituição.

Outro fator que impõe uma limitação a este estudo é a inexistência de literatura sobre o tema gestão de carreira aplicado aos cursos de administração especificamente. Durante a pesquisa bibliográfica, foi possível notar que boa parte da literatura sobre o assunto gestão de carreira tem uma visão voltada para as empresas, ainda baseados numa abordagem de carreira tradicional. Além disso, foi encontrado material voltado para a gestão individual de carreiras,

mas com pouco embasamento científico, com características mais próximas de auto-ajuda do que de uma gestão criteriosa, avaliada, planejada e aprendida.

Com relação aos estudos desenvolvidos por pesquisadores da área de Administração sobre a gestão de carreira, conseguiu-se um material razoável, mas também voltado para análises que contemplam principalmente apenas a percepção dos alunos ou profissionais de administração sobre a gestão de suas carreiras. Sem levantar como de fato gerenciam, ou como as faculdades influenciam e/ou subsidiam seus alunos quanto à tomada de decisão em relação às suas carreiras profissionais.

Deve-se ainda ressaltar as limitações das próprias fontes utilizadas, como a observação que mesmo sendo não participante acaba por influenciar na condução dos estudos e análises do observador; os documentos pesquisados na instituição que retratam muito mais a teoria do que os fatos; e ainda a entrevista que depende tanto do roteiro de perguntas ter sido bem formulado, da condução do entrevistador e também, do entendimento e colaboração do entrevistado.

Apesar da atualidade do tema e do crescente número de publicações nessa linha, a gestão de carreira ainda é um assunto que precisa vencer a resistência ao novo paradigma da carreira proteana.

4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com o coordenador do curso de Administração da UNIMINAS, os professores responsáveis pelos núcleos, e o resultado do questionário aplicado aos alunos, bem como a observação e análise de documentos pesquisados. Para uma melhor compreensão, este capítulo foi dividido em sete partes correspondentes às categorias de análise de pesquisa.

Na primeira parte, sob o título **Estrutura pedagógica do curso de Administração da UNIMINAS**, são apresentadas as informações obtidas sobre os programas, atividades e linha pedagógica que compõem o curso de Administração da UNIMINAS. Essas informações contemplam: matriz curricular; ementas das disciplinas; projeto interdisciplinar e trabalhos; PRODEIA – Projeto de Desenvolvimento Integral do Aluno –; CAED – Programa de Capacitação de Egressos para Docência.

Na segunda parte, sob o título **Relacionamento com as empresas da cidade e região**, são apresentadas as informações de como se dá a relação do curso de Administração da UNIMINAS com as empresas da região, em termos de oferecimento de vagas de estágio, e atendimento às demandas deste mercado a partir da capacitação orientada dos alunos. Essas informações foram analisadas a partir das variáveis: oferecimento de vagas de estágio supervisionado; relacionamento com a Empresa Júnior; projeto de iniciação científica; incubadora de empresas.

Na terceira parte, sob o título **Estrutura física do Campus**, foram analisados os recursos: laboratórios, equipamentos e livros, disponíveis para utilização dos alunos.

A quarta parte denominada **A escolha da carreira de administrador**, analisa o entendimento dos alunos sobre carreira, e como eles gerem seu caminho profissional a partir das variáveis: auto-conhecimento (conhecimento das vocações reais); perspectiva da escolha do curso por vocação ou apenas para obter qualificação perante o mercado.

Na quinta parte, sob o título de **Nível de envolvimento do aluno em atividades educacionais** são apresentadas as informações obtidas no questionário em relação à participação dos alunos com os eventos educacionais desenvolvidos dentro e fora da UNIMINAS. Essa categoria foi subdividida em: participação em atividades extra-curriculares; participação em cursos, palestras e outros eventos.

Na sexta parte denominada **Efetividade da aplicação da teoria na prática profissional do aluno**, são apontadas as informações coletadas no questionário aplicado aos

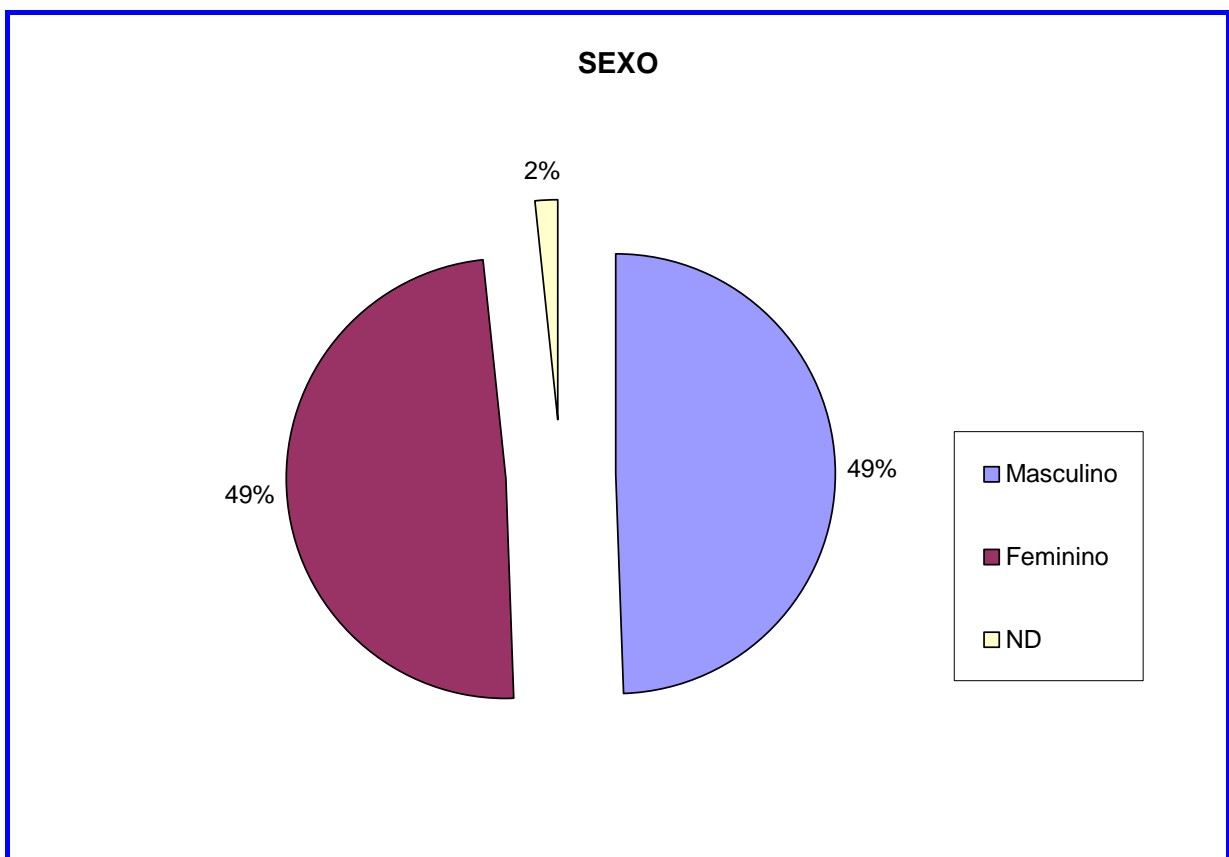
alunos, que procurou avaliar a frequência e grau de utilização do conteúdo aprendido em sala de aula, no dia-a-dia profissional do aluno.

Na sétima parte com o título **Contribuição do curso para melhoria das oportunidades profissionais**, são apresentados os pontos fortes da faculdade em relação às exigências de mercado, em termos de conhecimentos e habilidades; e os pontos fracos da faculdade em relação às exigências de mercado, em termos de conhecimentos e habilidades.

Como foi aplicado um questionário aos alunos, no intuito de verificar se os pontos levantados nas entrevistas e na pesquisa documental realmente procediam, pôde-se também traçar um perfil deste aluno.

Assim, o perfil do aluno do curso de Administração da UNIMINAS, hoje, divide-se em 49% de homens e 49% de mulheres, 2 % não declararam o sexo. Isto demonstra o crescente aumento de mulheres no curso que já teve maioria masculina, conforme relata a pesquisa realizada pelo CFA/USP.

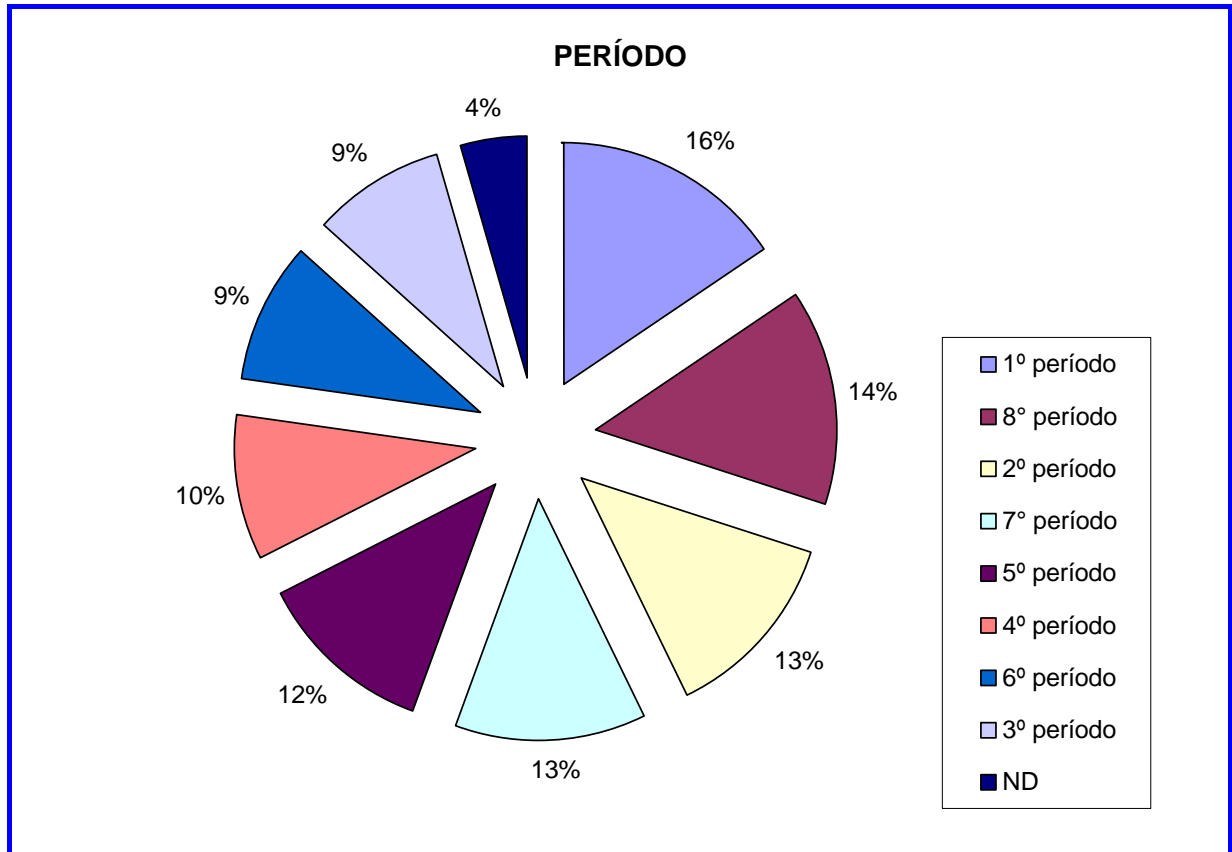
Gráfico 1: Sexo alunos UNIMINAS



Como foi realizada uma amostra aleatória extratificada, a distribuição dos alunos nos períodos demonstra uma divisão equitativa, de acordo com o número de períodos e alunos neles distribuídos. Como o número de ingressantes aumentou nos últimos 2 anos, com mais

turmas autorizadas pelo MEC, 16% corresponde a alunos do 1º período, seguido por 14% no 8º período que conta com 3 turmas, e em terceiro lugar ficaram o 2º e 7º períodos, com 13% cada.

Gráfico 2: Distribuição dos alunos por período



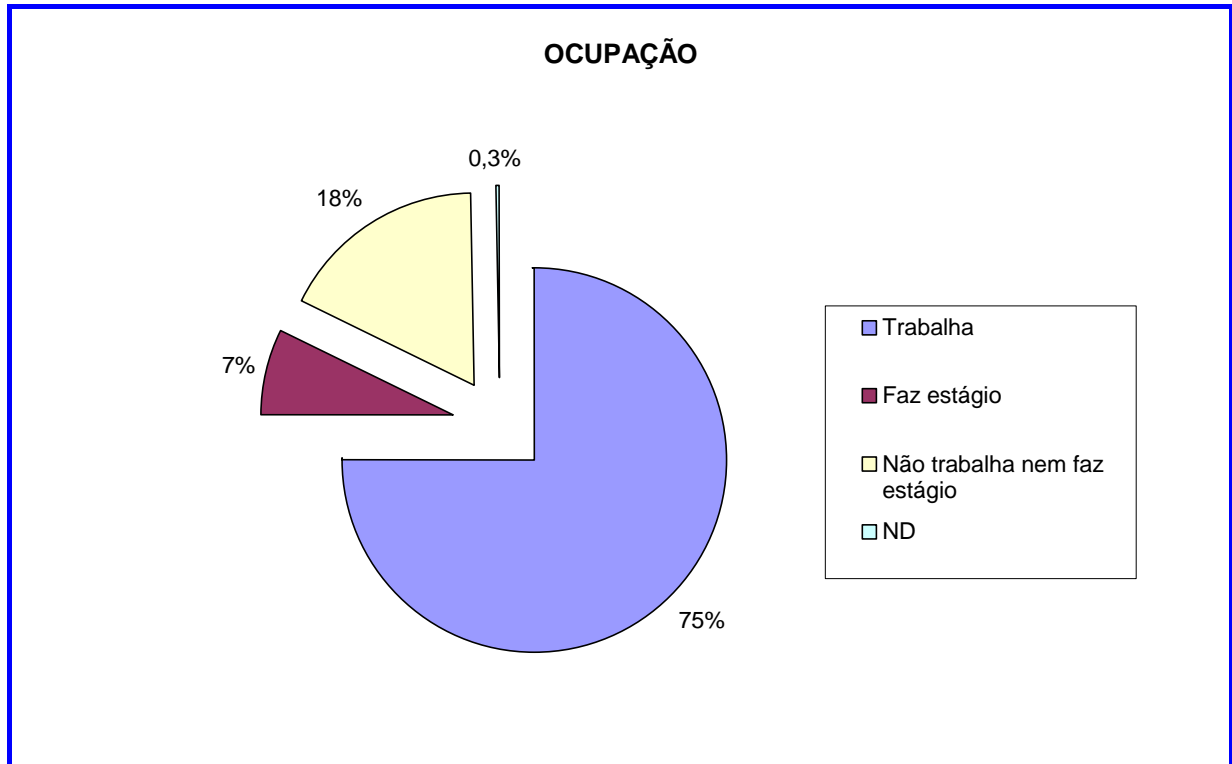
De acordo com a pesquisa do CFA (2003), a maior parte dos administradores tem, hoje, entre 30 e 40 anos, demonstrando uma ligeira redução na faixa etária. Isto pode ser comprovado também com o resultado da pesquisa realizada na UNIMINAS, na qual a média de idade dos alunos ficou em 24,7 anos. A maior idade encontrada foi 49 anos, e a menor 18, apresentando um intervalo de 31. O ponto central de distribuição das idades encontrado foi 23 anos, e a idade que mais se repetiu, a moda, foi 21 anos. A amostra apresentou uma grande variabilidade de respostas (alto índice de variância), no entanto teve um desvio padrão satisfatório, demonstrando uma precisão na medida dos dados, já que ficou próximo de zero. A contagem, 367 representa o número de respostas válidas.

Quadro 8: Estatística Descritiva Idade Alunos UNIMINAS

Média	24,72207084
Erro padrão	0,276640407
Mediana	23
Modo	21
Desvio padrão	5,299667797
Variância da amostra	28,08647876
Curtose	1,493949103
Assimetria	1,209462645
Intervalo	31
Mínimo	18
Máximo	49
Soma	9073
Contagem	367

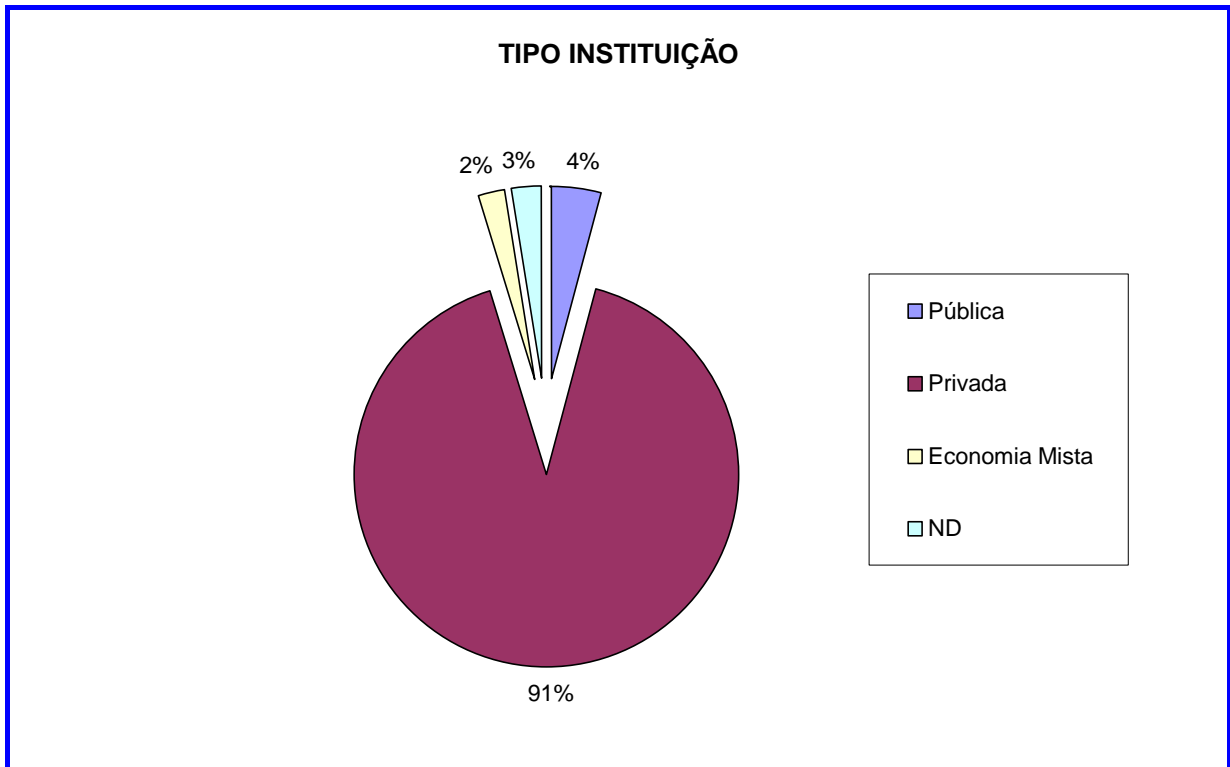
Outro dado interessante revela que 75% dos alunos do curso de Administração da UNIMINAS trabalham, 18% não trabalham nem estão fazendo estágio, e somente 7% dos alunos estão estagiando.

Gráfico 3: Ocupação alunos UNIMINAS



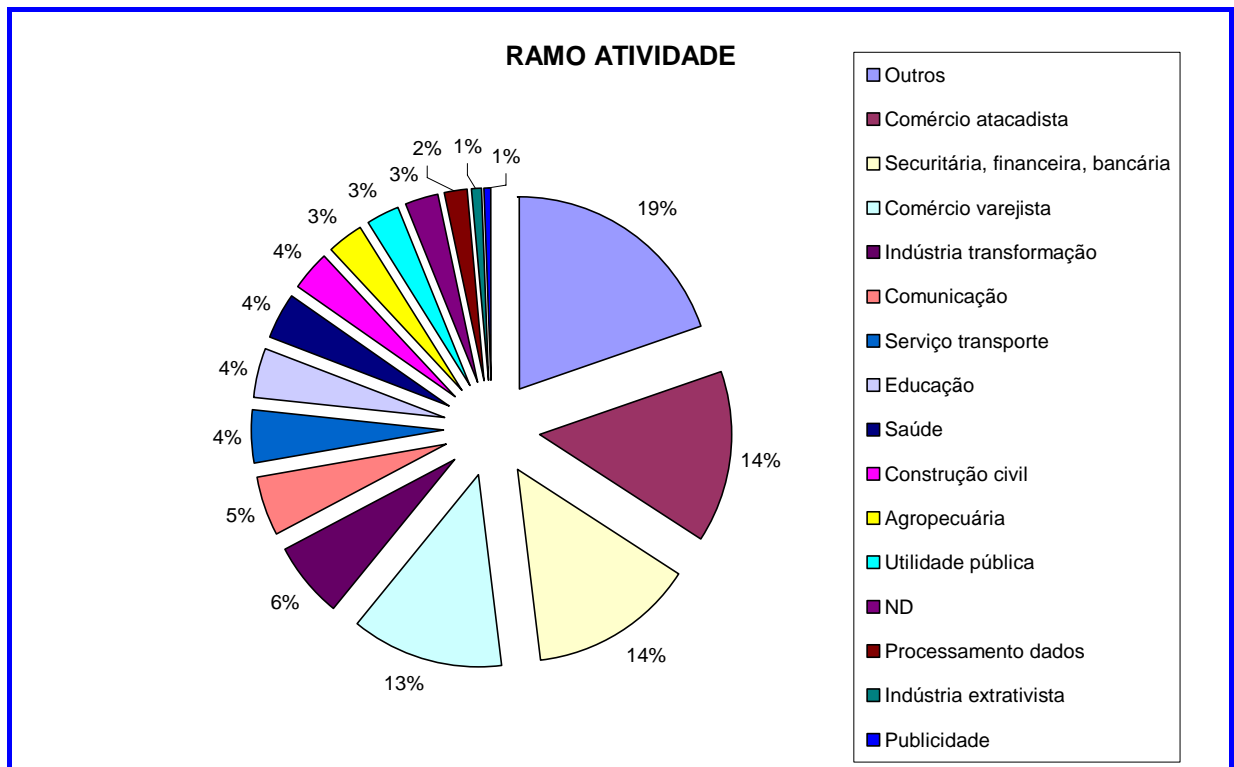
Dos alunos que trabalham, 91% estão em uma instituição privada, 4% em instituição pública, e 2% em empresas de economia mista.

Gráfico 4: Tipo de Instituição em que trabalham



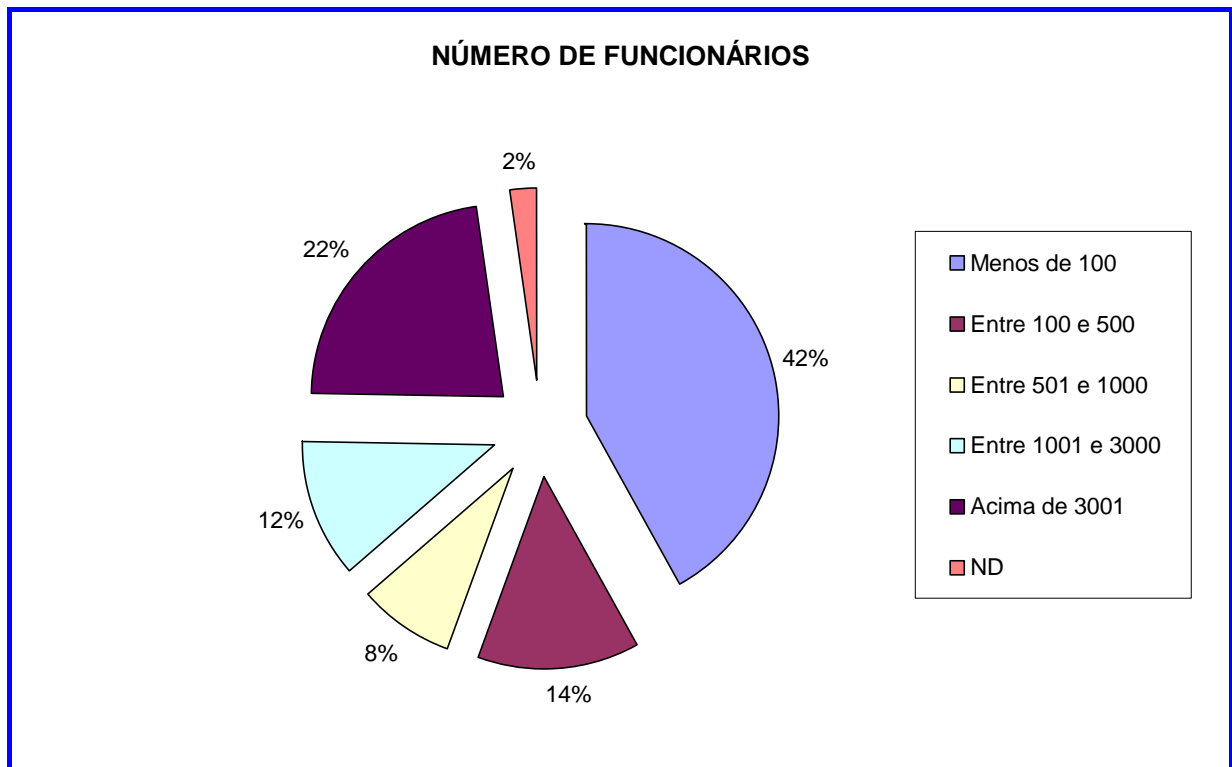
Os ramos de atividade variam bastante, sendo que 14% estão no comércio atacadista, 14% na área bancária, 13% no comércio varejista, e 6% na indústria de transformação. Dos 19% que declararam atuar em outro ramo, além daqueles especificados no questionário, 30% declararam que atuam em *call center*, e 12% em prestadora de serviços.

Gráfico 5: Ramo de atividade



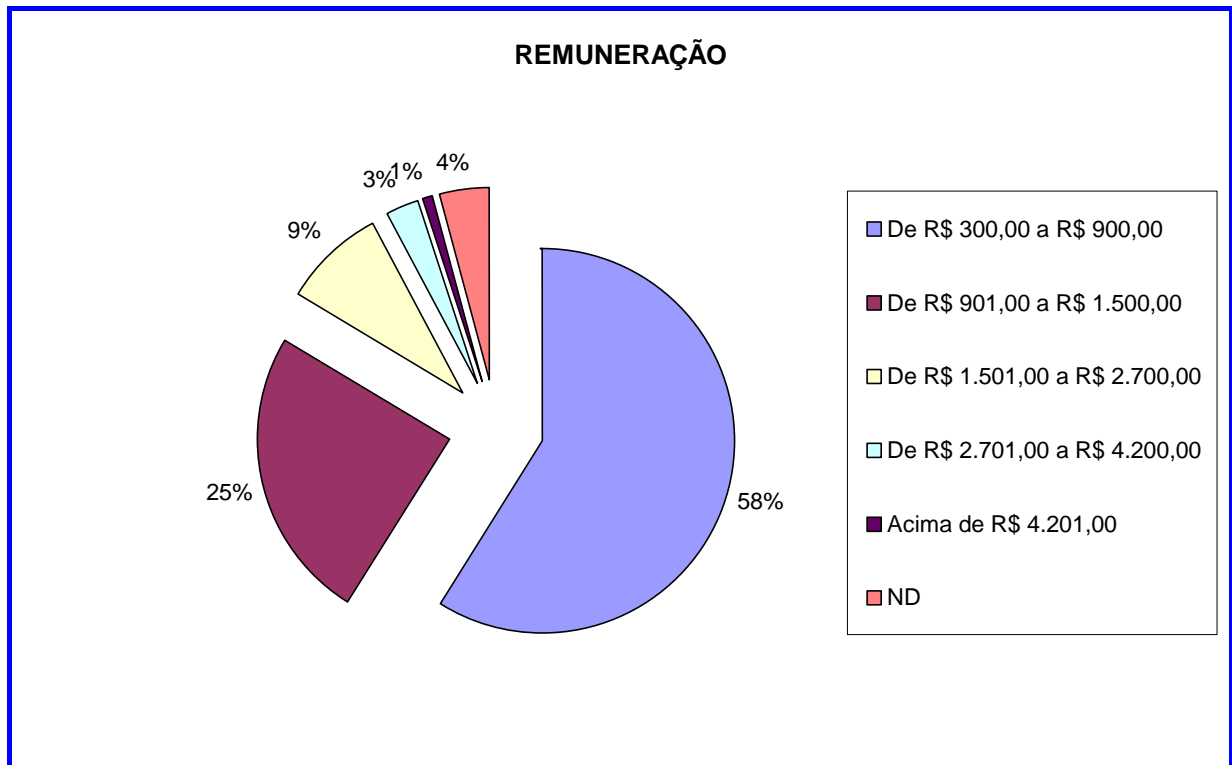
Quanto ao número de funcionários das empresas em que atuam, 42% dos alunos afirmam que trabalham numa empresa com menos de 100 funcionários, 22% em empresas com mais de 3001 funcionários, demonstrando a grande representatividade das pequenas empresas com quase o dobro de alunos das grandes empresas.

Gráfico 6: Número de funcionários das empresas



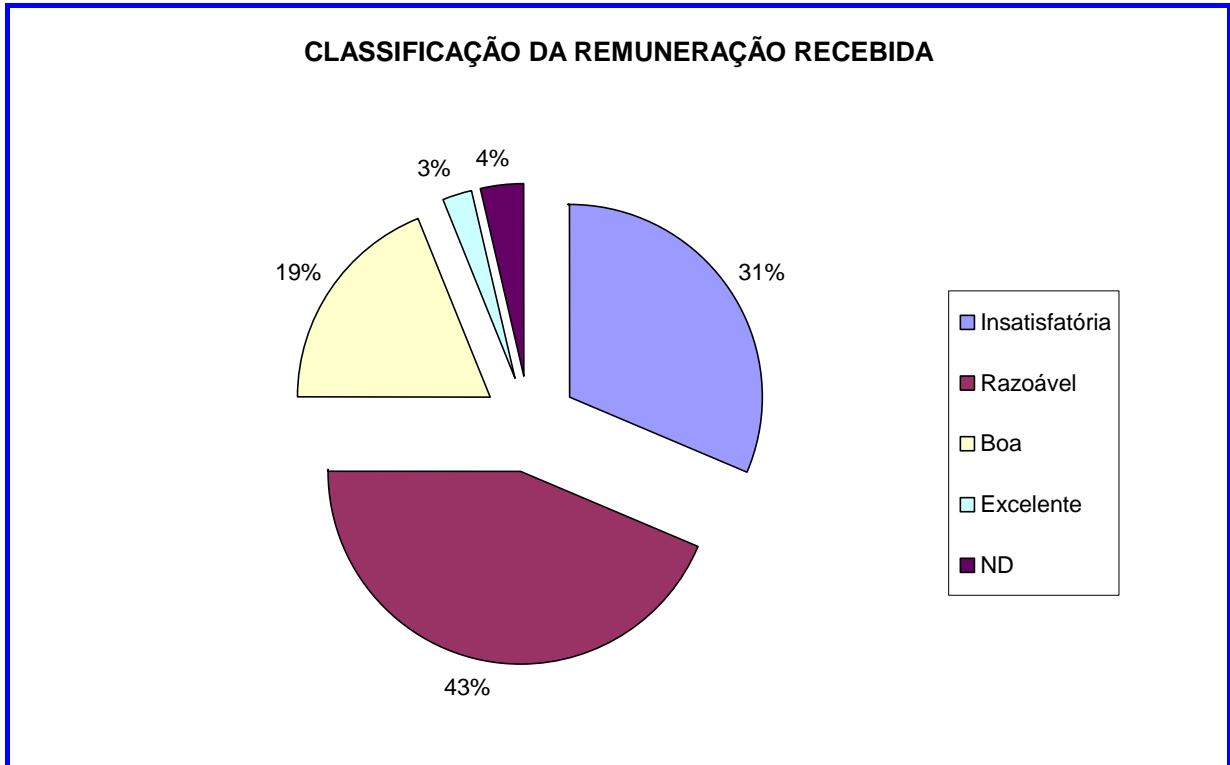
O nível de remuneração revela que, a grande maioria, 58% dos alunos recebem entre R\$ 300,00 e R\$ 900,00 (1 a 3 salários mínimos); 25% recebem entre 3 e 5 salários mínimos, e somente 1% tem uma renda superior a 12 salários mínimos, provavelmente aqueles alunos com cargo mais alto na organização, que já têm a prática e foram até a faculdade procurando qualificação em termos de título, ou ainda dos proprietários de empresas. O que comprova a baixa renda da grande parte da população de Uberlândia. Segundo o CEPES/UFU – Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômicos-Sociais da Universidade Federal de Uberlândia - (2005), o uberlandense tem uma renda individual média de R\$ 389,32.

Gráfico 7: Remuneração



Quando solicitados a classificar a atual remuneração 43% declararam que acreditam ser uma quantia razoável, 31% afirmaram que é insatisfatória e 19% apontaram como boa remuneração, somente 3% dos alunos classificaram-na como excelente.

Gráfico 8: Classificação da remuneração recebida

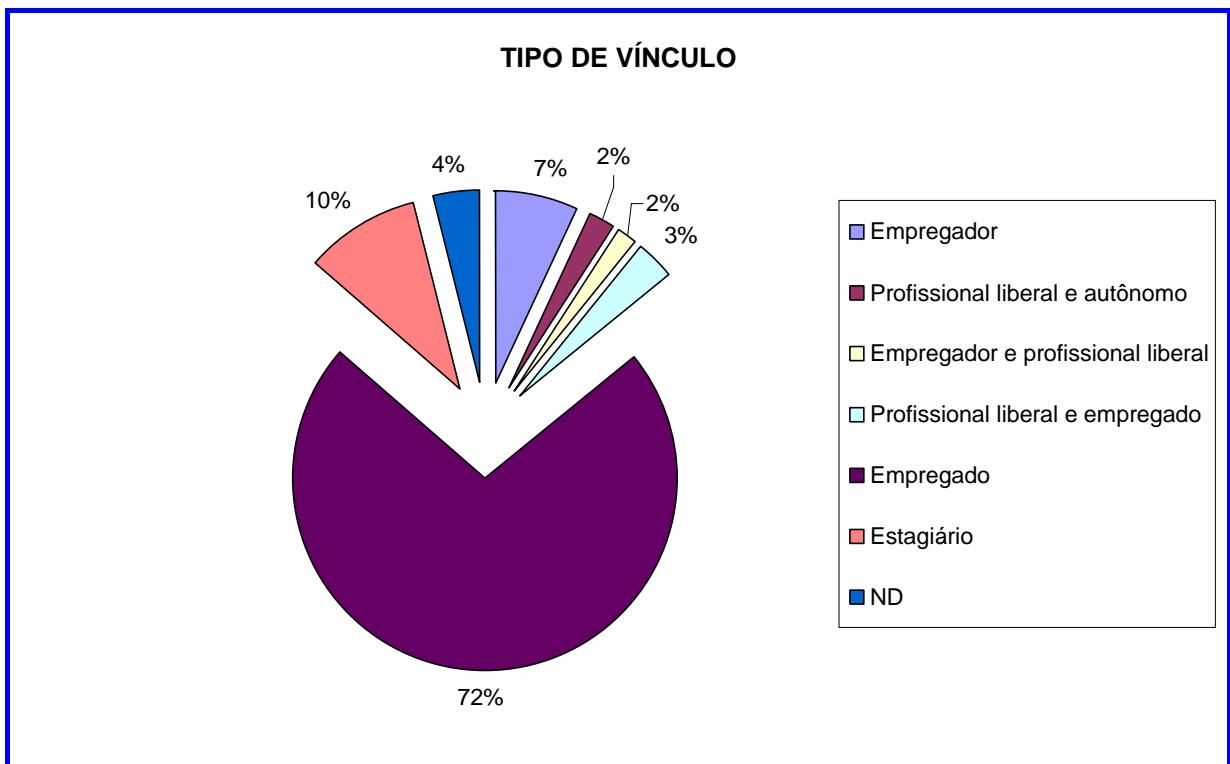


A respeito da caracterização do tipo de vínculo com a empresa, os alunos responderam que:

- 72% são empregados;
- 10% são estagiários;
- 7% são empregadores.

Revelando mais uma vez a grande massa de alunos que buscam uma chance de crescimento dentro das organizações em que trabalham.

Gráfico 9: Tipo de vínculo



4.1. ESTRUTURA PEDAGÓGICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMINAS

Nesta categoria de análise buscou-se verificar a estrutura pedagógica do curso de Administração da UNIMINAS a partir da análise dos documentos referentes a: matriz curricular, ementas, projetos e programas desenvolvidos pelo curso; e também das entrevistas com o coordenador do curso, e com os professores responsáveis pelos núcleos, e ainda o resultado do questionário aplicado aos alunos. Com as respostas obtidas, procurou-se analisar

as premissas pedagógicas adotadas pelo curso e se estas, de alguma forma, oferecem apoio à administração de carreira dos seus alunos.

Com relação à matriz curricular e às ementas das disciplinas, a análise baseou-se no que o MEC preconiza no Parecer 146/2002⁶ com conteúdos que atendam aos campos interligados à formação Básica, Profissional, Complementar, e Quantitativa e Tecnológica. Assim, conclui-se que a estrutura curricular segue efetivamente o que o MEC pontua como pontos-chave na formação do administrador.

De acordo com professor Dieter Paiva, a matriz curricular do curso de Administração da UNIMINAS foi concebida em 2000, e sofreu pequenas mudanças em 2002. Mas, já está prevista uma nova reformulação de modo a alterar e modernizar a matriz curricular, para melhor atender às exigências do MEC, e ainda oferecer certa flexibilidade a partir da inclusão de disciplinas eletivas ou optativas.

O coordenador ainda salientou que as ementas de todas as disciplinas foram na verdade criadas somente em 2002 por um grupo de professores que procuraram pensar nas áreas como um todo, e na distribuição dos conteúdos dentro das disciplinas.

Na entrevista com o coordenador do curso, pode-se perceber que existem ainda algumas lacunas na formação do aluno administrador. É necessário um programa que além de contemplar a cobrança de conhecimentos específicos de forma tradicional, também possibilite uma ponte com o mercado de trabalho, de modo a conhecer, mensurar e gerir as capacidades como habilidade e atitudes individuais dos alunos, como liderança e criatividade.

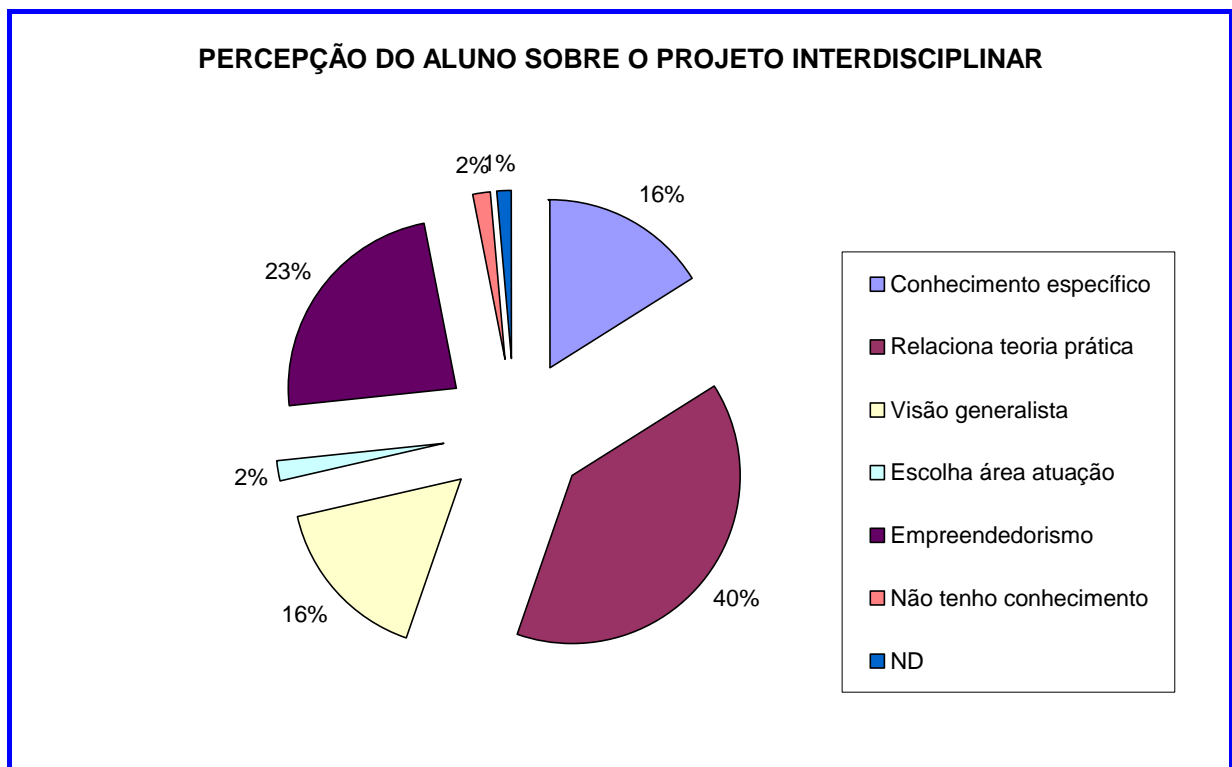
Além da matriz curricular e ementas, a estrutura pedagógica da UNIMINAS conta com o projeto interdisciplinar, desenvolvido do primeiro ao quinto períodos envolvendo várias disciplinas, uma série de atividades e etapas, com a finalização de um plano de negócios. De acordo com o prof^o Leonardo Barbosa, participam semestralmente do projeto aproximadamente 500 alunos do 1^o ao 5^o períodos com a finalidade de desenvolver um plano de negócio completo. O NUEx – Núcleo de Extensão, sob sua responsabilidade coordena o corpo docente e discente para a elaboração de um Plano de Negócio, que busca estimular o empreendedorismo, o planejamento, e a integração didática das diversas áreas de conhecimento da administração. Para o prof^o Leonardo, o projeto interdisciplinar é um importante instrumento didático que proporciona a visualização e integração de todas as áreas de atuação do administrador e da aplicação das suas técnicas. O coordenador Dieter Paiva

⁶ Fonte: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO; CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - disponível em: <http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/14602DCEACTHSEMDDTD.doc>

acredita que os alunos, na sua grande maioria, enxergam o projeto interdisciplinar como mais um trabalho que vale pontos, durante o processo são refratários ao projeto.

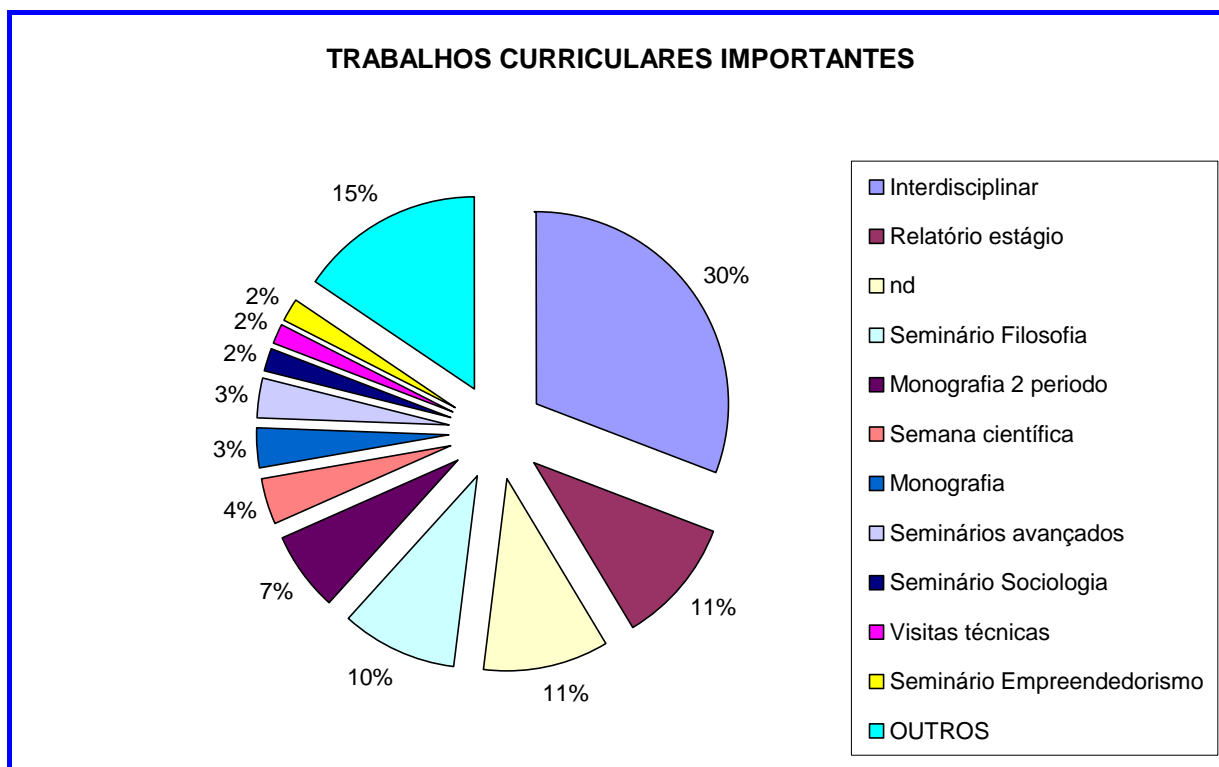
No entanto, o resultado da pesquisa surpreendeu com 40% dos alunos declarando que percebem o projeto interdisciplinar como ferramenta que ajuda a relacionar a teoria com a prática, e 23% acreditam que tal trabalho é importante no desenvolvimento do espírito empreendedor dos alunos, alcançando os objetivos propostos pela Coordenação.

Gráfico 10: Percepção do aluno sobre o Projeto Interdisciplinar



Assim, constata-se que a relevância de tal trabalho é bastante expressiva. O que pôde ser confirmado através de uma questão aberta aos alunos que solicitava-lhes destacar dois trabalhos curriculares que considerassem importantes para seu desenvolvimento pessoal e profissional, na qual 30% dos discentes pesquisados responderam espontaneamente: projeto interdisciplinar, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 11: Trabalhos curriculares importantes destacados pelos alunos

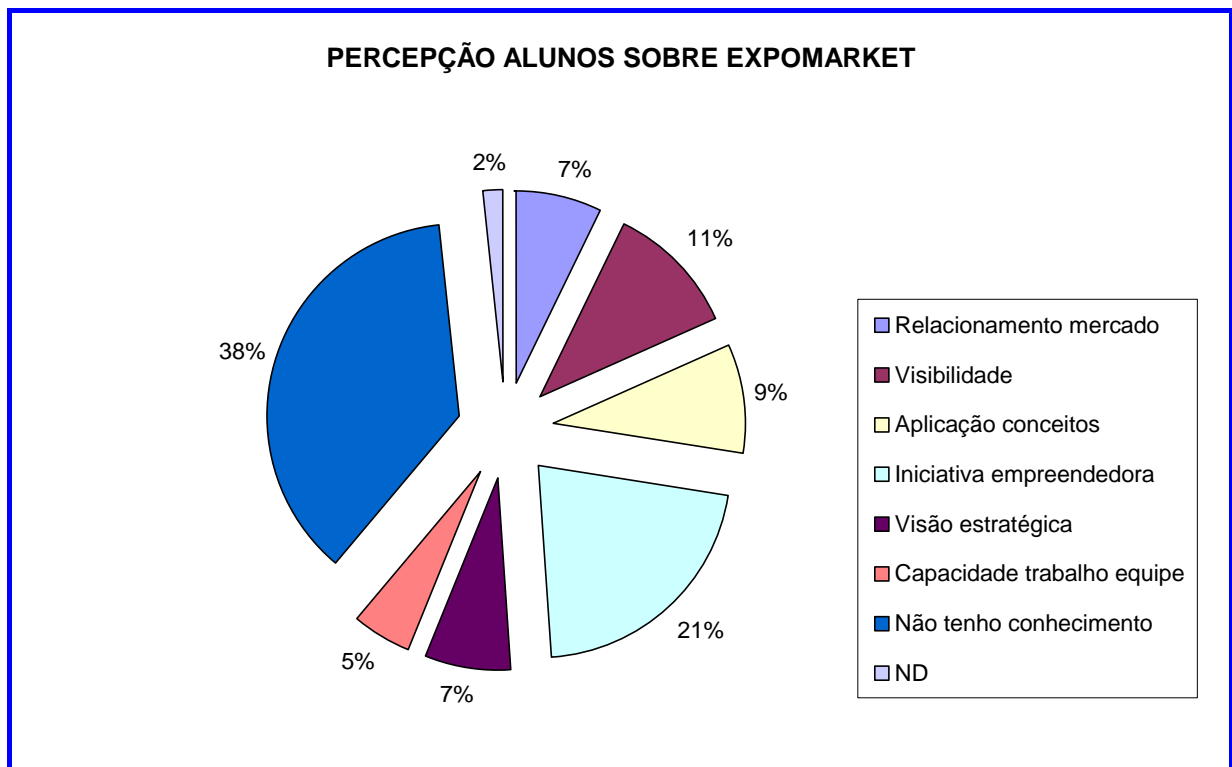


Neste item é ainda interessante apontar como alguns professores têm conseguido se destacar com trabalhos que, de alguma forma, colaboram na formação do aluno da UNIMINAS. Por se tratar de uma questão aberta, os índices percentuais: do relatório de estágio (11%), seminário de filosofia (10%), e a monografia desenvolvida no segundo período (7%), representam significativamente o bom desempenho dos professores responsáveis por tais trabalhos.

O trabalho interdisciplinar culmina na Expomarket – a mostra de novos produtos e serviços do curso de Administração da UNIMINAS. De acordo com o prof^o Leonardo, é um evento importante que proporciona para a instituição o fortalecimento da marca e da preocupação pedagógica em divulgar os melhores trabalhos para a comunidade, valorizar o discente, o curso e a instituição; e integrar as disciplinas, professores, alunos e comunidade. O

evento é realizado desde 2001, quando acontecia semestralmente. A partir de 2004 passou a ser realizado anualmente, quando são selecionados até 10 melhores projetos do ano anterior, com anúncios na mídia (tv, rádio, outdoor), cartazes, portal Administração UNIMINAS, convites à comunidade, e convites pessoais aos alunos de todos os períodos. Ainda assim, segundo a pesquisa realizada, 38% dos alunos dizem não ter conhecimento da Expomarket. No entanto, um número considerável, 21% dos pesquisados avaliaram a feira como uma atividade que incentiva a iniciativa empreendedora.

Gráfico 12: Percepção dos alunos sobre a Expomarket



Com relação ao PRODEIA – Projeto de Desenvolvimento Integral do Aluno, pôde-se constatar que o mesmo ainda está em fase de implantação. Segundo a profª Érika Chioca, o PRODEIA iniciou sua pesquisa contatando profissionais de recursos humanos e empresas da região para identificar as competências importantes para serem trabalhadas junto aos alunos do curso de Administração definindo assim o perfil ideal do egresso da UNIMINAS.

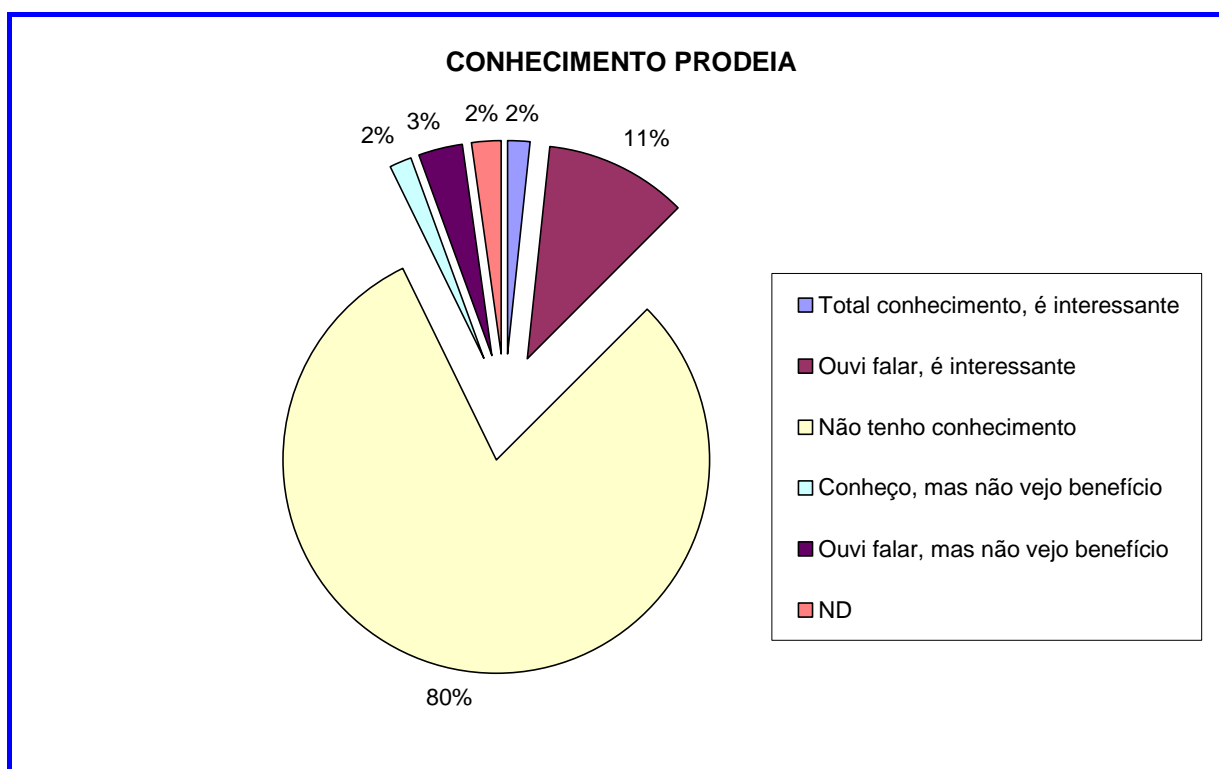
De acordo com o coordenador Dieter Paiva os objetivos do PRODEIA são: desenvolver e mapear as competências fundamentais que o administrador precisa ter, dentro de uma pesquisa ampla realizada no mercado de Uberlândia, para que o aluno possa ser um profissional bem sucedido. Ele salienta que a idéia é montar um mapa de competências por

aluno – no qual se poderá avaliar a evolução nas competências que o mercado requer, envolvendo: conhecimentos, habilidades e atitudes. A equipe que coordena o PRODEIA vislumbra que no futuro haja uma ligação dos mapas com as áreas de recursos humanos das empresas – indicando as competências necessárias, podendo assim, a faculdade auxiliar na pré-seleção dos alunos com perfil mais adequado para a vaga e empresa em questão. Para o professor Dieter este projeto nasceu da preocupação de formar os alunos e proporcionar aos mesmos uma carreira de sucesso.

Ao questionar o coordenador do curso e a coordenadora do PRODEIA se o mapeamento poderá ajudar o aluno no seu auto-conhecimento, ambos acreditam que o projeto envolve a avaliação do professor e a auto avaliação do aluno, mas com foco nas competências. E poderá ajudá-lo no seu auto-conhecimento através do acesso que terá às informações relativas à sua evolução no curso, pois trata-se de uma ferramenta tecnológica (software) que já está em desenvolvimento.

De fato, o PRODEIA será um grande aliado do aluno no decorrer do curso, após sua total implementação, no entanto, até o momento os alunos pouco sabem sobre o projeto, como pode-se constatar nos questionários aplicados.

Gráfico 13: Conhecimento do aluno sobre o PRODEIA



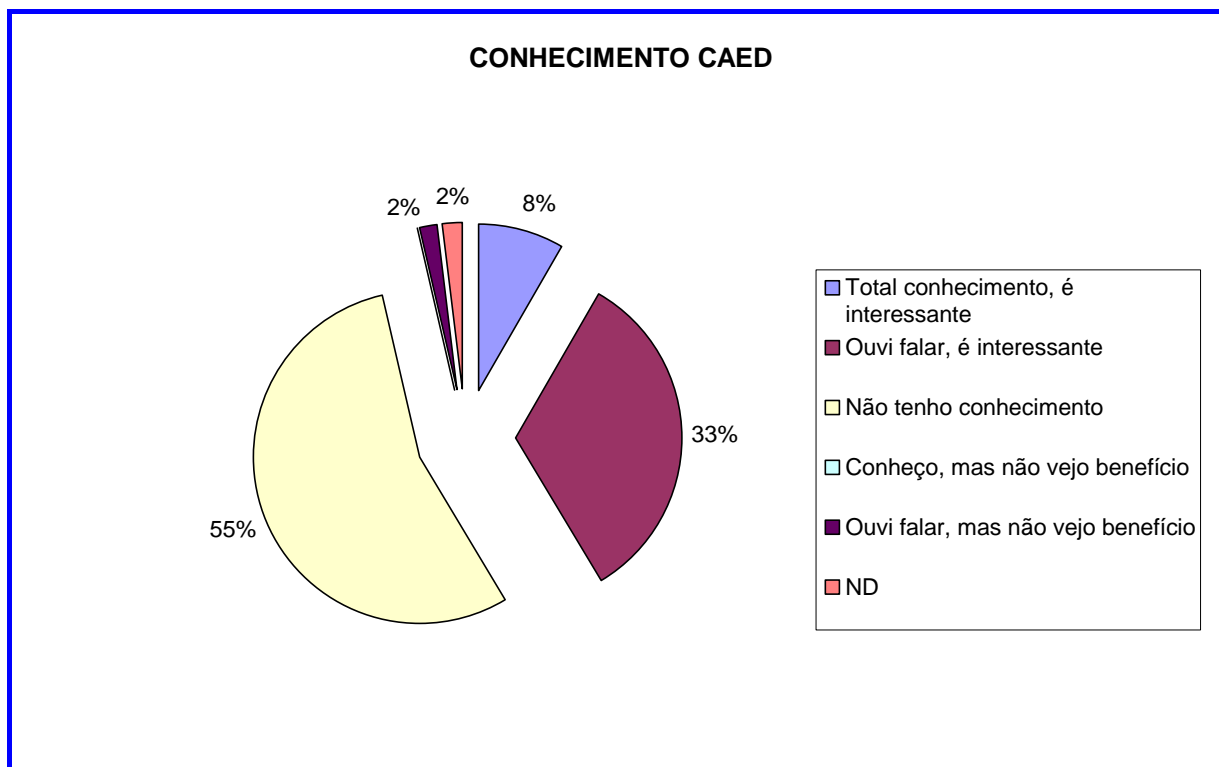
Assim, 80% dos alunos pesquisados declararam não ter conhecimento a respeito do PRODEIA, e 11% disseram que já ouviram falar e acreditam que seja um projeto interessante.

Com relação ao CAED – Programa de Capacitação de Egressos para a Docência, apesar do pouco tempo de atividade já tem rendido bons frutos. Foi identificado que muitos alunos monitores se interessavam em ser professores. De acordo com a professora Érika Chioca, no entanto, muitos professores da área de administração não tem formação pedagógica, e isso é uma preocupação que foi detectada pelo coordenador, profº Dieter. Assim, o CAED é um projeto de extensão, mas, direcionado somente para os egressos da UNIMINAS, alunos formados em Administração, que têm interesse em lecionar. O processo para participar do CAED é: inscrição, seleção (entrevista e prova escrita). Os alunos selecionados pagam uma taxa de matrícula a título de cobrir as despesas com o curso de capacitação e material a ele cedido.

Os selecionados acompanharão um professor tutor durante todo o semestre; participarão de algumas atividades fora da sala de aula, como o curso de capacitação com o professor David; e também de algumas reuniões de professores. Fazem parte das atividades do aluno “caediano”: auxiliar o professor nas aulas, começando como um observador, e tomando conhecimento e ajudando o professor tutor no preenchimento do diário de sala, elaboração de provas, exercícios. E, aos poucos atuará em sala, dividindo a aula com o professor tutor, Ao final do semestre o aluno “caediano” dá uma aula a todos os professores tutores, num momento de avaliação final, depois receberá um certificado que declara que participou de uma capacitação docente. A professora Érika Chioca acredita que uma parcela maior de alunos tenham conhecimento do que é o CAED, e frisa que a maior divulgação do programa têm sido realizada nos 7º e 8º períodos.

Segundo a pesquisa realizada com os alunos apesar de 55% declararem que não têm conhecimento a respeito do CAED, 33% já ouviram falar, e acreditam que se trata de um projeto importante para o planejamento e desenvolvimento de sua carreira, e ainda 8% afirmaram ter total conhecimento, somando 41% de aprovação do programa.

Gráfico 14: Conhecimento do aluno sobre o CAED



4.2. RELACIONAMENTO COM AS EMPRESAS DA CIDADE E REGIÃO

Esta categoria preocupou-se em avaliar os instrumentos oferecidos pela UNIMINAS que agregam valor e estreitam o relacionamento dos alunos e do curso de Administração de uma forma geral com as empresas de Uberlândia e região, a partir da análise de: oferecimento de vagas de estágio supervisionado, atuação da Empresa Júnior, projeto de iniciação científica, e a atuação da incubadora de empresas. Foram utilizados principalmente como fonte de informação as entrevistas com o coordenador do curso, e com os professores responsáveis pelos núcleos, e o resultado do questionário aplicado aos alunos.

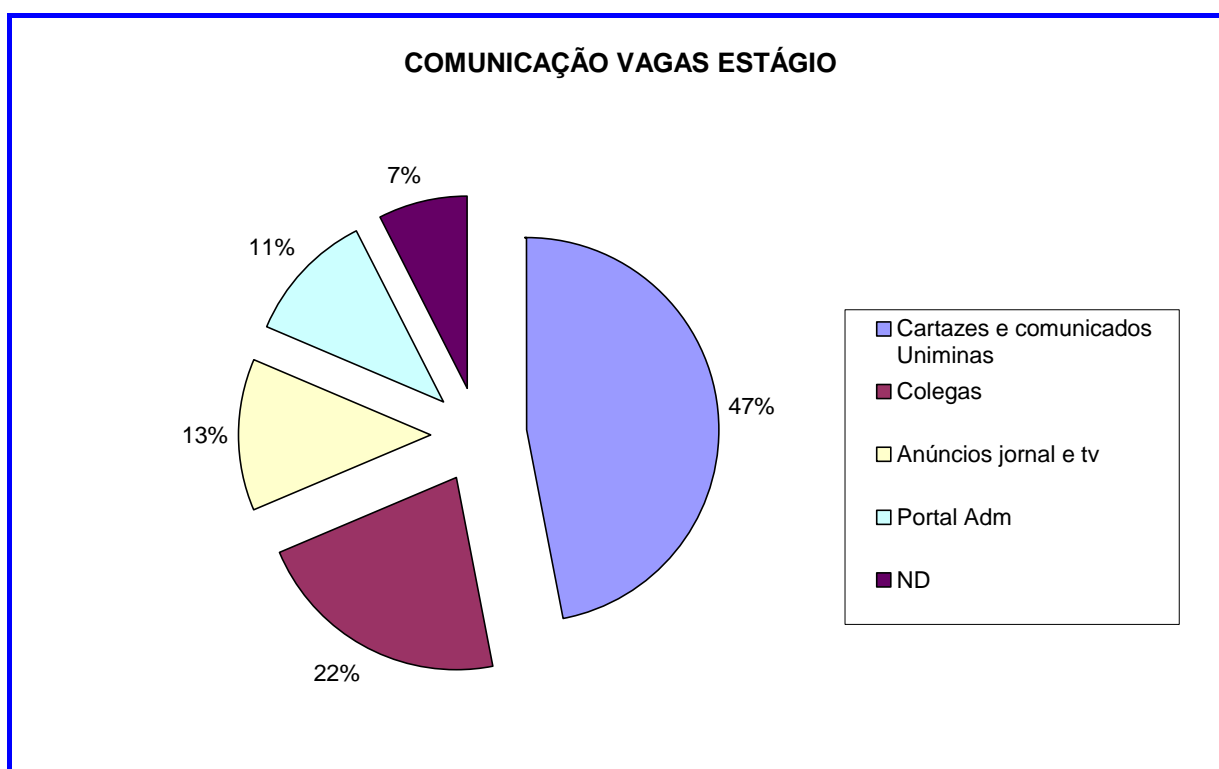
Primeiramente, deve-se ressaltar que apesar de fazer parte da estrutura pedagógica do curso, o PRODEIA também tem um peso forte nesta categoria, pois dentro de sua concepção o primeiro passo foi justamente consultar os anseios e expectativas que as principais empresas

da região têm em relação aos egressos do curso de Administração. O que já demonstra uma preocupação da coordenação do curso em não se distanciar da realidade de mercado.

No item oferecimento de vagas de estágio supervisionado o prof^o Walter Júnior declarou que são as empresas que procuram a faculdade e informam as vagas em aberto e a divulgação se dá através do mural de oportunidades (localizado no corredor próximo à entrada da sala de coordenação do curso) e pelo portal do curso na internet, o www.adm.uniminas.br.

Segundo a pesquisa realizada com os alunos, percebe-se que o NUPE – Núcleo de Pesquisa e Extensão – tem uma alta representatividade neste item, como demonstra o gráfico abaixo. 47% dos alunos afirmam que tomam conhecimento sobre o oferecimento de vagas de estágio através dos cartazes e comunicados da UNIMINAS, como o mural de oportunidades; e ainda 11% obtém esta informação via portal do curso de administração na internet.

Gráfico 15: Como o aluno toma conhecimento de vagas de estágio



O próximo item avaliado foi a Empresa Júnior. Segundo o professor Leonardo Barbosa, coordenador do NUEX – Núcleo de Extensão – o projeto Empresa Jr. foi uma iniciativa da coordenação dos cursos de administração da UNIMINAS, com o objetivo de oferecer aos alunos a oportunidade de aplicar os conceitos apreendidos em sala de aula, praticar a gestão de um negócio, conviver e trabalhar num ambiente democrático e em equipe.

Assim, a empresa Jr. dos cursos de Administração da UNIMINAS – Consulta Júnior – está constituída de acordo com os atuais e recomendados preceitos jurídicos. Trata-se de uma associação de alunos sem fins lucrativos, com estatuto e regimento próprio, gerida por seus próprios associados por meio de uma diretoria executiva formada por um diretor presidente que responde jurídica e formalmente pela empresa, por um vice presidente, por um diretor financeiro e um vice, um diretor de marketing e um vice, um diretor de projetos e um vice e um diretor de RH e um vice. Atualmente, a Consulta Júnior está desenvolvendo as seguintes consultorias:

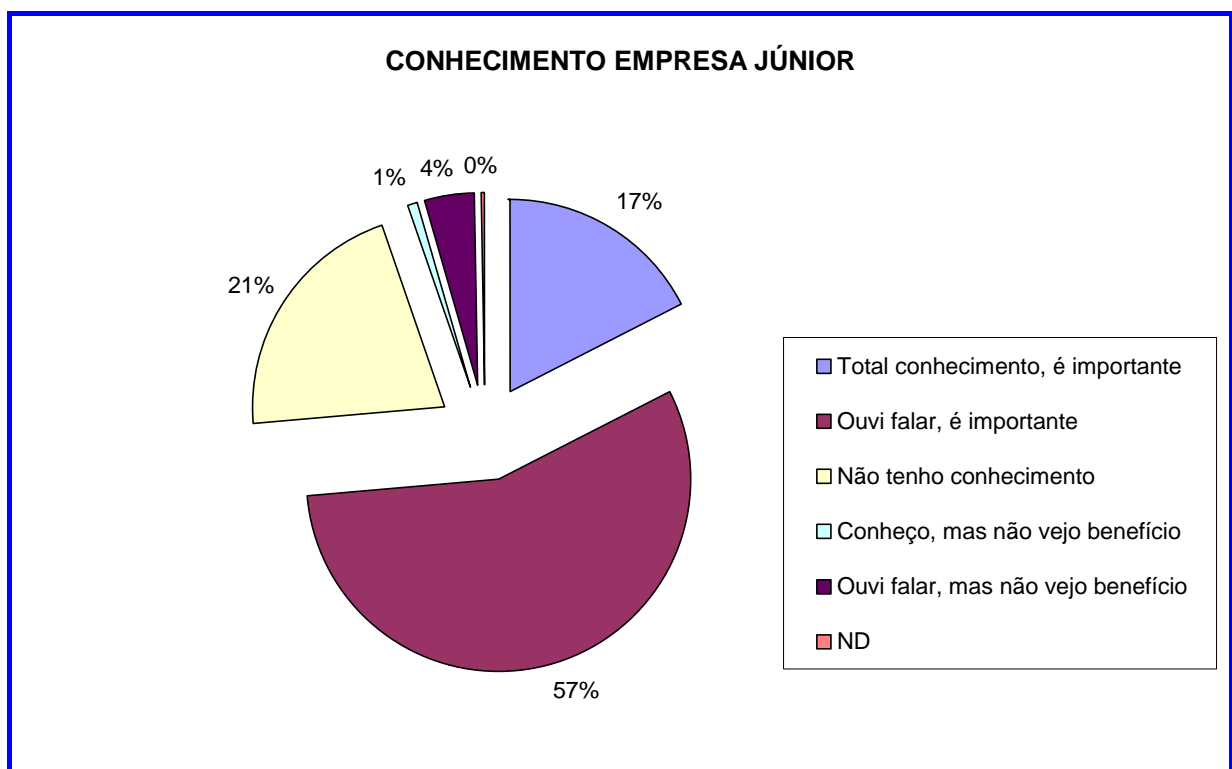
- Endo – A; (pesquisa de mercado e planejamento).
- Trisoft; (pesquisa de mercado e planejamento).
- UNIMINAS ; (pesquisa de mercado e planejamento).
- Casa do salgado; (Planejamento e gestão).
- Cooperativa de Pintores; (Planejamento e gestão).
- E, em fase de negociação com a empresa Imperial Pedras. (Planejamento e ação mercadológica).

De acordo com o prof^o Leonardo Barbosa “os benefícios para os alunos que participam dos projetos da Empresa Jr. são importantes, pois, além do desenvolvimento de projetos em outras empresas, podem praticar também os conceitos adquiridos em sala de aula na gestão da própria Empresa Jr.”

O coordenador do curso, prof^o Dieter, destaca que a Empresa Júnior também representa para o aluno a oportunidade de desenvolver habilidades e competências na prática e principalmente de se relacionar com a comunidade.

Dos alunos pesquisados 57% declararam que já ouviram falar da Empresa Júnior da UNIMINAS, e acreditam que trata-se de um projeto importante para sua formação, e ainda, 17% afirmam ter total conhecimento do projeto e da importância do mesmo. No entanto, 21% responderam não ter conhecimento algum sobre a Empresa Júnior da UNIMINAS, mesmo o profº Leonardo Barbosa afirmando que os projetos do NUEX têm uma ampla divulgação institucional, acadêmica e pessoal, por meio de editais, comunicados, e portal do curso na internet. Isto revela o grau de afastamento que alguns alunos têm dos projetos e atividades extra-classe realizadas pela faculdade, principalmente no caso de curso noturno, no qual boa parcela dos alunos trabalham o dia todo, e chegam na sala de aula apenas para “assistir aula”, não participando ou se envolvendo em nada além do “obrigatório” (aquilo que vale pontos para passar na disciplina).

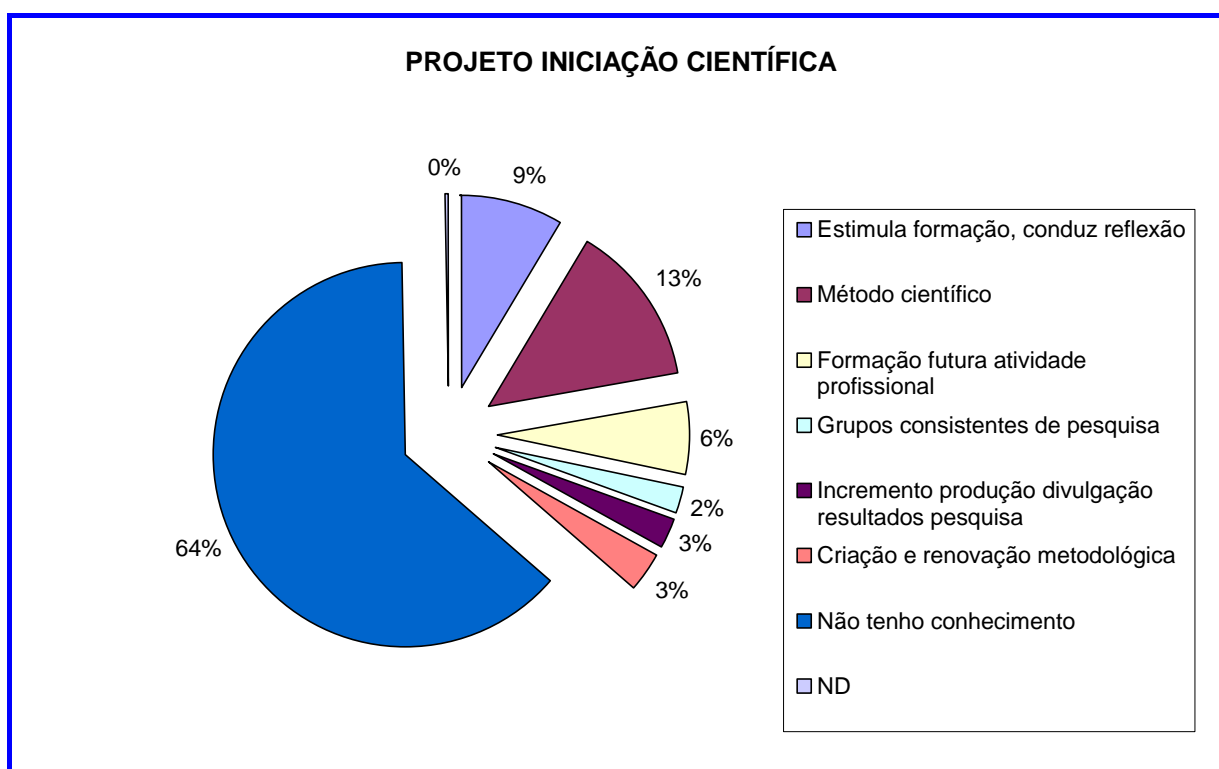
Gráfico 16: Conhecimento dos alunos sobre a Empresa Júnior



Quanto ao projeto de iniciação científica, constatou-se que o mesmo ainda é relativamente recente, e foram poucos os projetos já concluídos. A divulgação fica a cargo do NUPE – Núcleo de Pesquisa e Extensão, no entanto quem coordena o mesmo é a prof^a Paula Aliprandini, responsável pela coordenação dos cursos de pós-graduação de toda instituição. Os alunos do projeto de iniciação científica recebem uma bolsa auxílio, que não é oferecida ao professor orientador, sendo o mesmo um voluntário do projeto.

Na pesquisa realizada com os alunos, verificou-se que 64 % não têm conhecimento ainda do projeto de iniciação científica da UNIMINAS; 13% acreditam que introduz o aluno no domínio do método científico e no aprendizado de técnicas específicas de investigação; e 9% afirmam que estimula a formação integral do discente, conduzida pela reflexão e criatividade.

Gráfico 17: Conhecimento dos alunos sobre o Projeto de Iniciação Científica



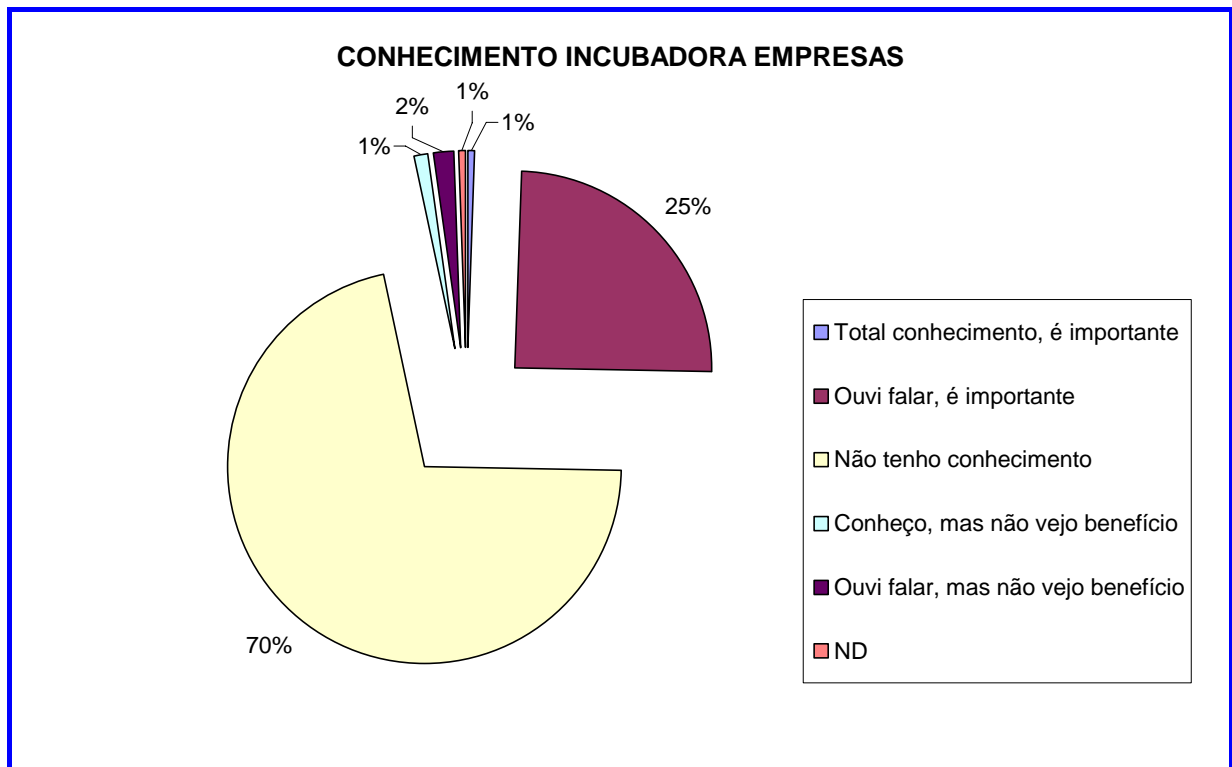
Acredita-se que tal resultado deve-se à recenticidade do projeto, e também a falta de uma ênfase na divulgação, e na falta de estímulos aos professores orientadores, que precisam despende de seu tempo para pesquisar e orientar. Como não existe um plano de carreira na

faculdade, sendo os professores horistas, não têm motivação para divulgar, nem tempo disponível para orientar os alunos.

A variável seguinte, incubadora de empresas, não apresentou muitos dados para pesquisa, haja vista que ainda está em fase de concepção. Segundo o prof^o Leonardo Barbosa, está em fase de formalização a parceria com a Trisoft, para a constituição e implantação da incubadora de empresas, por hora denominada INCUBAMINAS, cuja gestão será compartilhada entre a UNIMINAS e a Trisoft.

Isto se refletiu nos resultados da pesquisa com os alunos que demonstrou que 70% não tem conhecimento do projeto, e apenas 25% já ouviu falar e acredita que possa ser importante para sua formação como administrador.

Gráfico 18: Conhecimento dos alunos sobre o Projeto de Incubadora de Empresas



4.3. ESTRUTURA FÍSICA DO CAMPUS

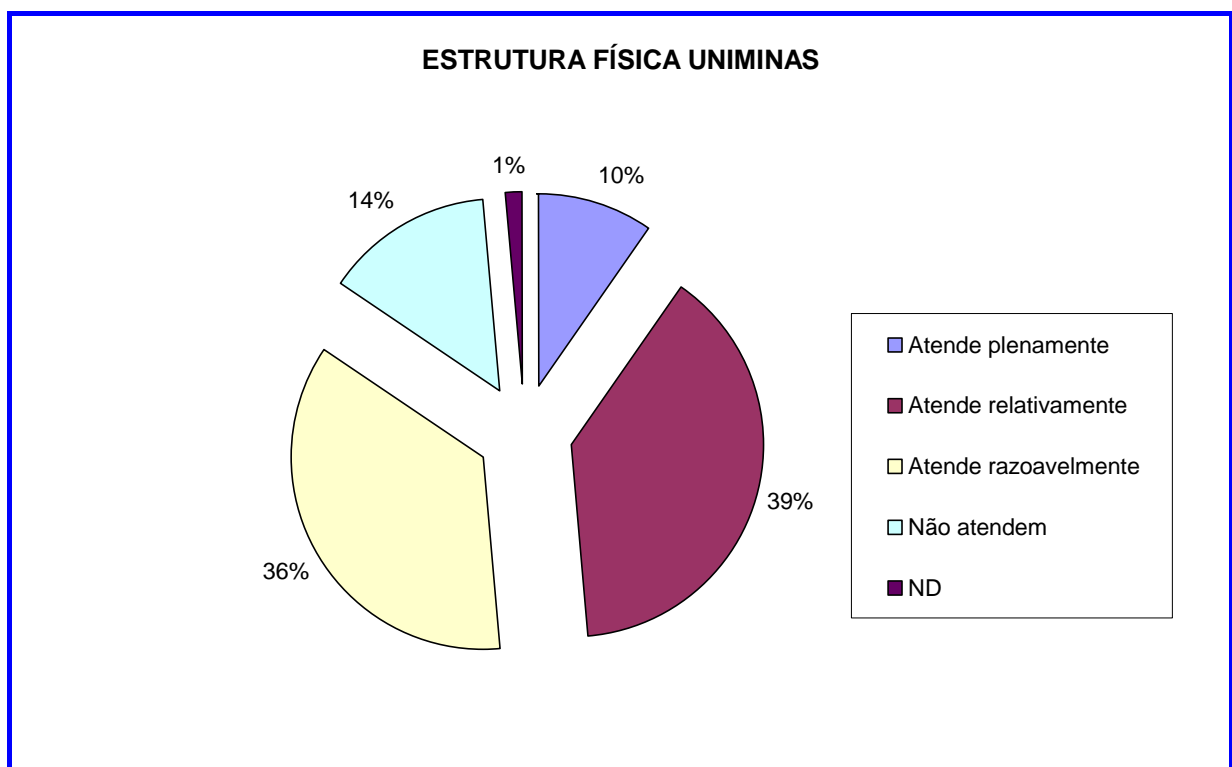
Esta categoria de análise buscou verificar como a estrutura física do campus colabora na formação do aluno do curso de Administração da UNIMINAS. Foram analisados os recursos oferecidos como: laboratórios, equipamentos e livros, disponíveis para utilização dos

alunos. Coube aqui, a verificação *in loco* dos recursos, bem como análise da entrevista com o coordenador do curso, e o resultado do questionário aplicado aos alunos.

A atual estrutura física do curso de Administração apresenta-se satisfatória, de acordo com o coordenador, prof^o Dieter Paiva, foi um dos itens muito bem avaliados pela comissão do MEC, quando do reconhecimento do curso, em 2004. Conta com

Para 39% dos alunos a estrutura física da UNIMINAS atende relativamente bem a demanda por laboratórios, livros e equipamentos áudio-visuais; e 36% afirma que atende razoavelmente aos alunos. Mesmo apresentando uma estrutura física diferenciada, com investimentos em equipamentos e livros, esses números podem ser explicados pelo diversos problemas com quantidade e reservas de equipamentos áudio-visuais, que representam grande parte da insatisfação dos alunos, conforme depoimentos informais coletados durante a observação, e destacados na entrevista com o coordenador.

Gráfico 19: Como o aluno avalia a Estrutura Física da UNIMINAS



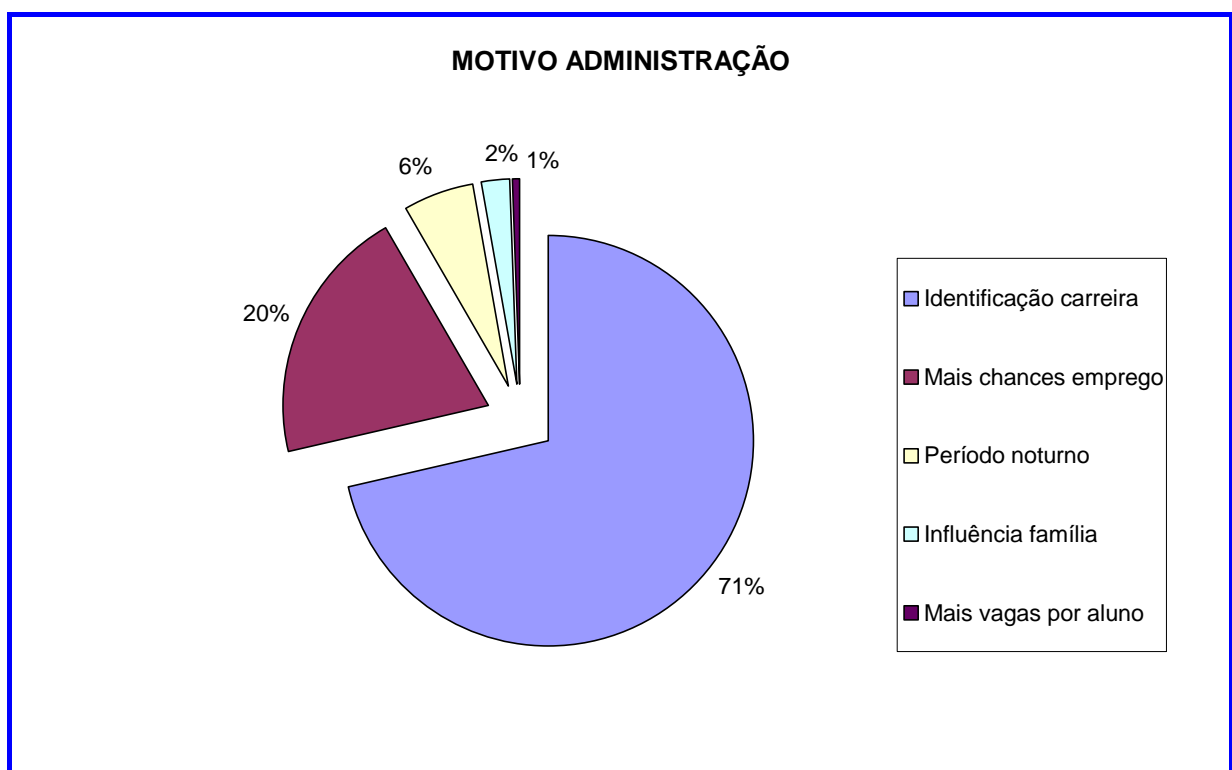
4.4. A ESCOLHA DA CARREIRA DE ADMINISTRADOR

Para analisar esta categoria foram levantadas informações que se relacionam com pontos inerentes à carreira, como: o auto-conhecimento (conhecimento das vocações reais); a

perspectiva da escolha do curso por vocação ou apenas na busca de qualificação para o mercado, e demais questões relacionadas na composição do perfil do aluno relacionadas à carreira. As principais fontes de informação foram: o questionário aplicado aos alunos e a observação.

Quando indagados a responder por que escolheram o curso de Administração, 71% dos alunos afirmaram que o motivo da escolha foi devido à identificação com a carreira, e 20% declararam ter escolhido por acreditar que é um curso que oferece maiores perspectivas de emprego a curto prazo.

Gráfico 20: Por que o aluno escolheu o curso de Administração?



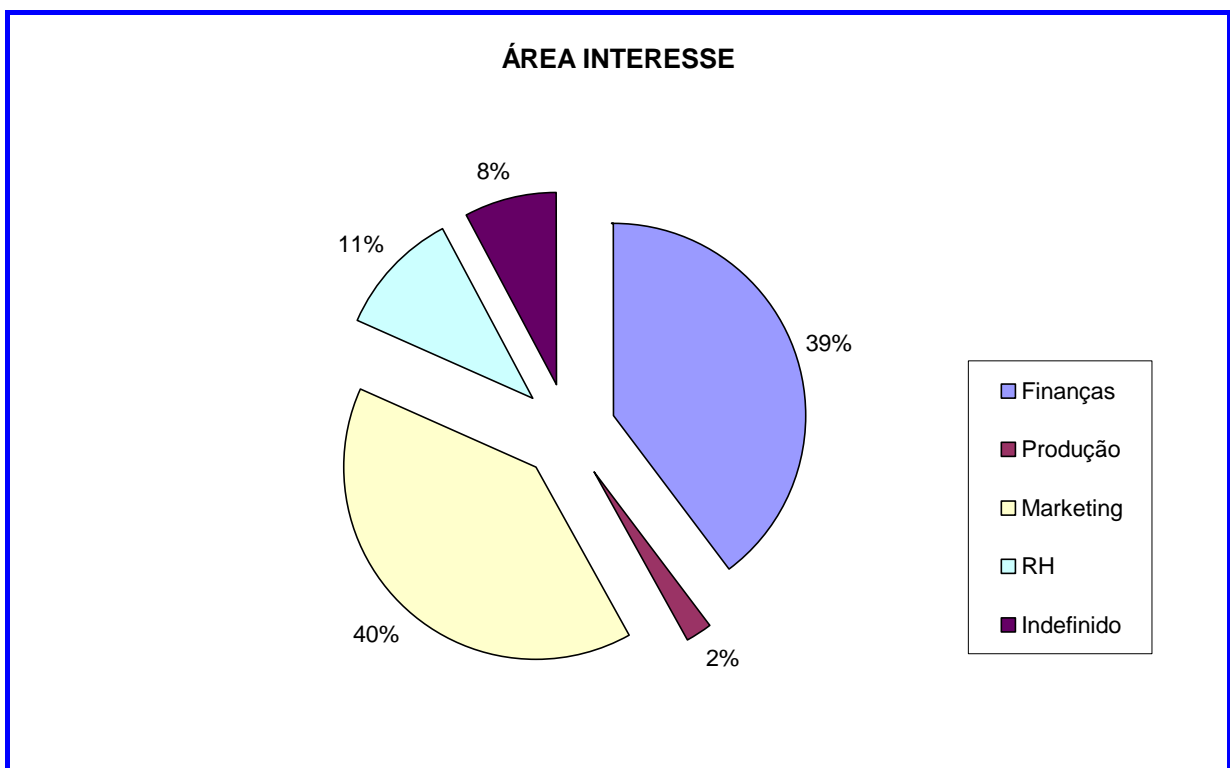
Levando em consideração que a maioria dos alunos do curso já trabalha (75%) (conforme gráfico 3 página 98), isto pode ser explicado, devido à expectativa que têm de conseguir galgar melhores posições nas empresas em que atuam, ou em outras após a conclusão do curso. O que pode levar a reflexão de que a escolha do curso parece ser muito mais considerada em prol de uma qualificação do que por uma real vocação.

Isto também pode ser comprovado por meio da pesquisa realizada pelo CFA (2003) que demonstrou que a escolha pela profissão se dá principalmente pela natureza dos projetos profissionais do aluno com 27%, como abrir uma empresa, ampliar negócio, alavancar a

carreira; 15% visaram uma melhor colocação no mercado de trabalho; e apenas 14% declararam optar pelo curso por vocação.

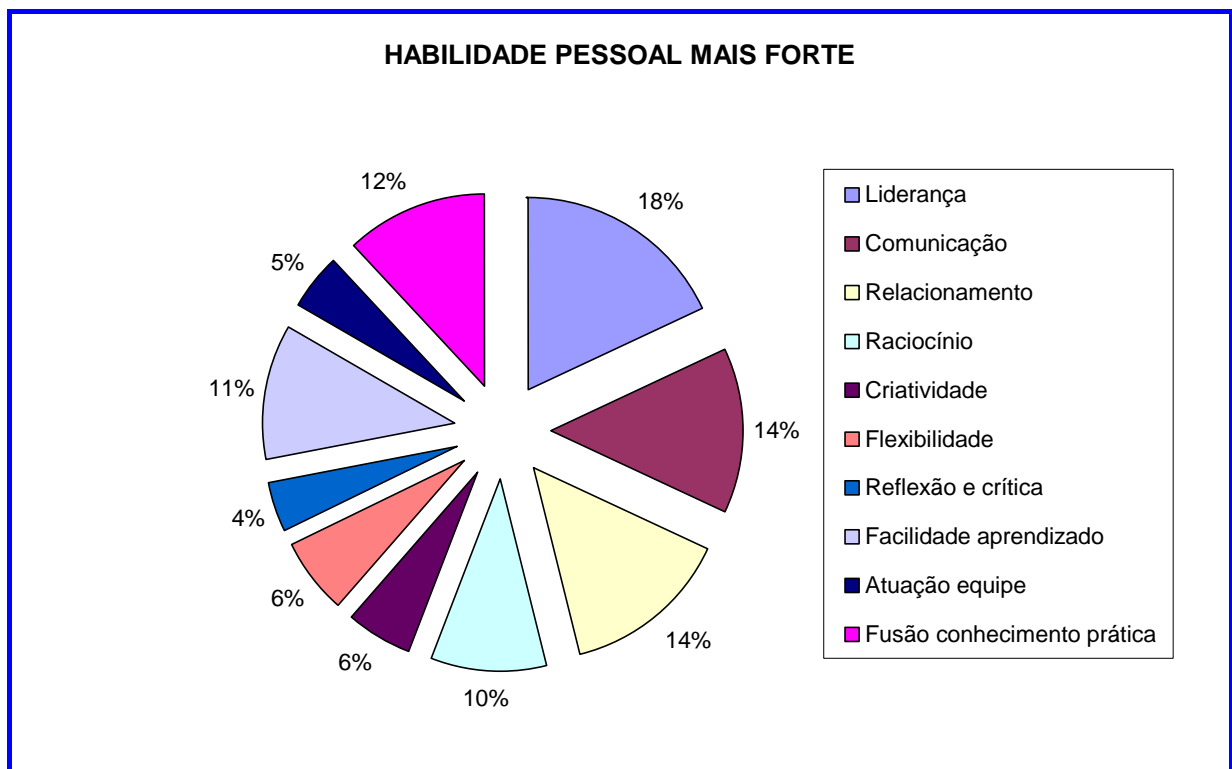
As principais áreas de interesse para os alunos se justificam pelo fato de existirem as habilitações em Marketing e Finanças, mostrando que o aluno já tem uma noção do que procura no curso. Sendo que 40% prefere Marketing e 39% se identifica mais com Finanças (mostrando a distribuição equitativa de aplicação dos questionários), e o que de certa forma já demonstra o conhecimento das habilidades individuais do aluno em termos de auto-conhecimento (o que gosta, tem interesse, se identifica), ou ainda de identificação com a área em que já atuam no mercado.

Gráfico 21: Área de interesse de concentração



Quando questionados a respeito de seu ponto forte de maior destaque, os alunos apresentaram uma distribuição uniforme, com destaque para o item liderança, 18% se consideram líderes; comunicação e relacionamento com 14% cada um, habilidades geralmente relacionadas ao curso de Administração e, principalmente, na área de Marketing. Já os pontos: reflexão e crítica, flexibilidade e criatividade foram os menos apontados como pontos fortes, com apenas 4%, 6% e 6% respectivamente, o que deve ser avaliado com mais critério, e ao longo do tempo, pois são aspectos que se negligenciados ou mal trabalhados poderão comprometer a formação e atuação do futuro administrador.

Gráfico 22: Habilidade pessoal mais forte do aluno (com base na sua auto avaliação)



O grupo de alunos pesquisado que trabalham foram questionados a respeito do número de empregos e estágios que tiveram antes deste último:

- 28% tiveram apenas um emprego antes deste último;
- 19 % tiveram três empregos antes;
- 18% tiveram dois empregos;
- 66% não fizeram nenhum tipo de estágio;
- 19% já participaram de apenas um estágio;
- e 8% fizeram dois estágios antes desta última ocupação profissional.

Gráfico 23: Número de empregos anteriores

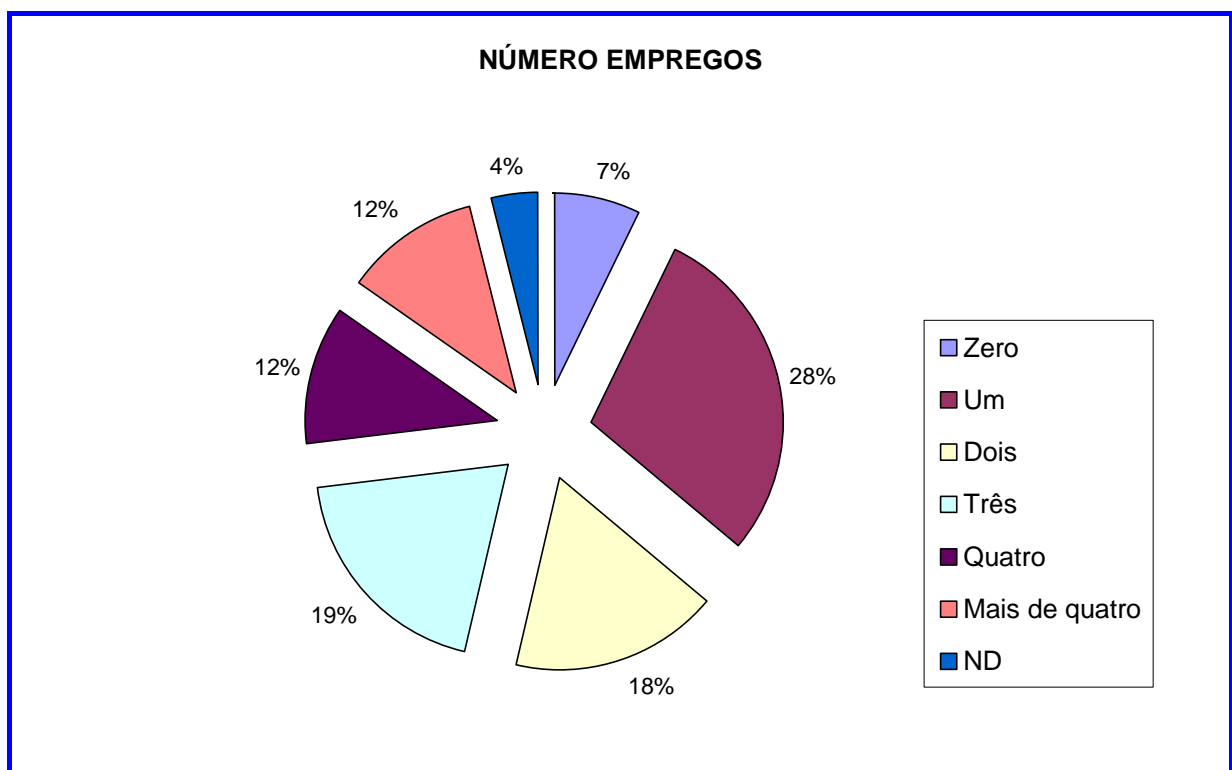
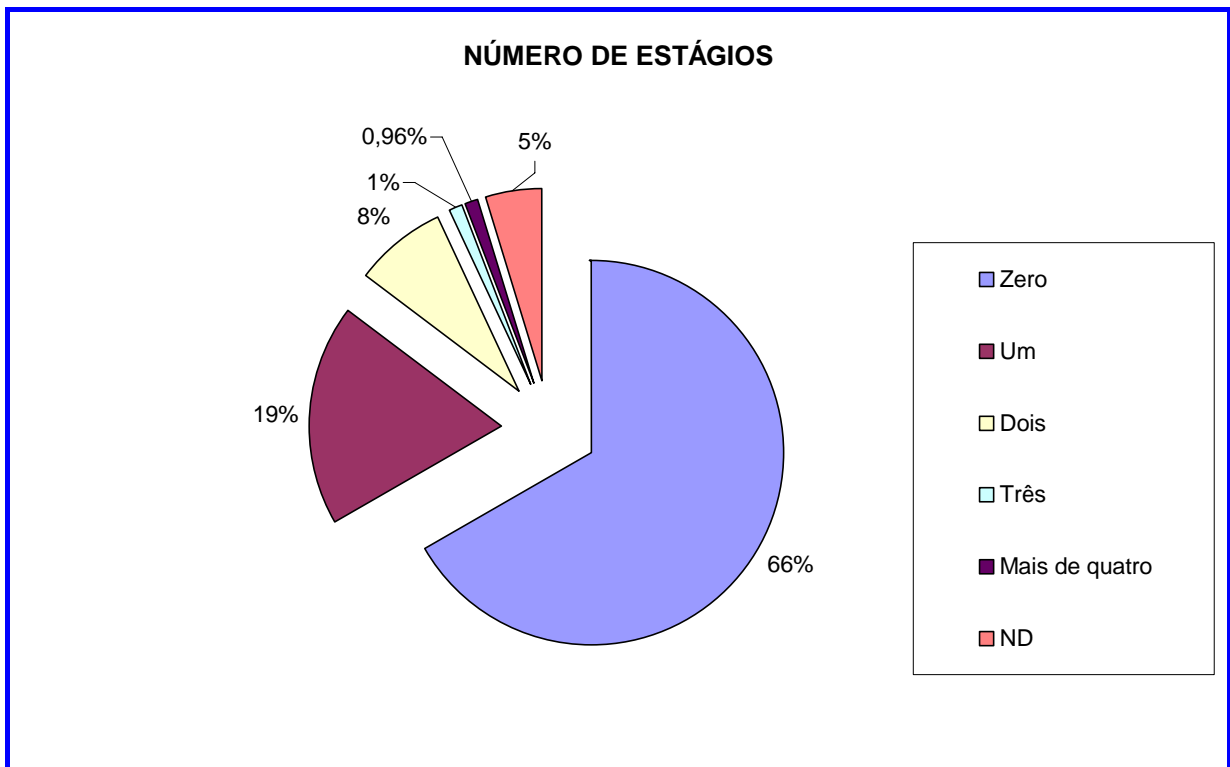
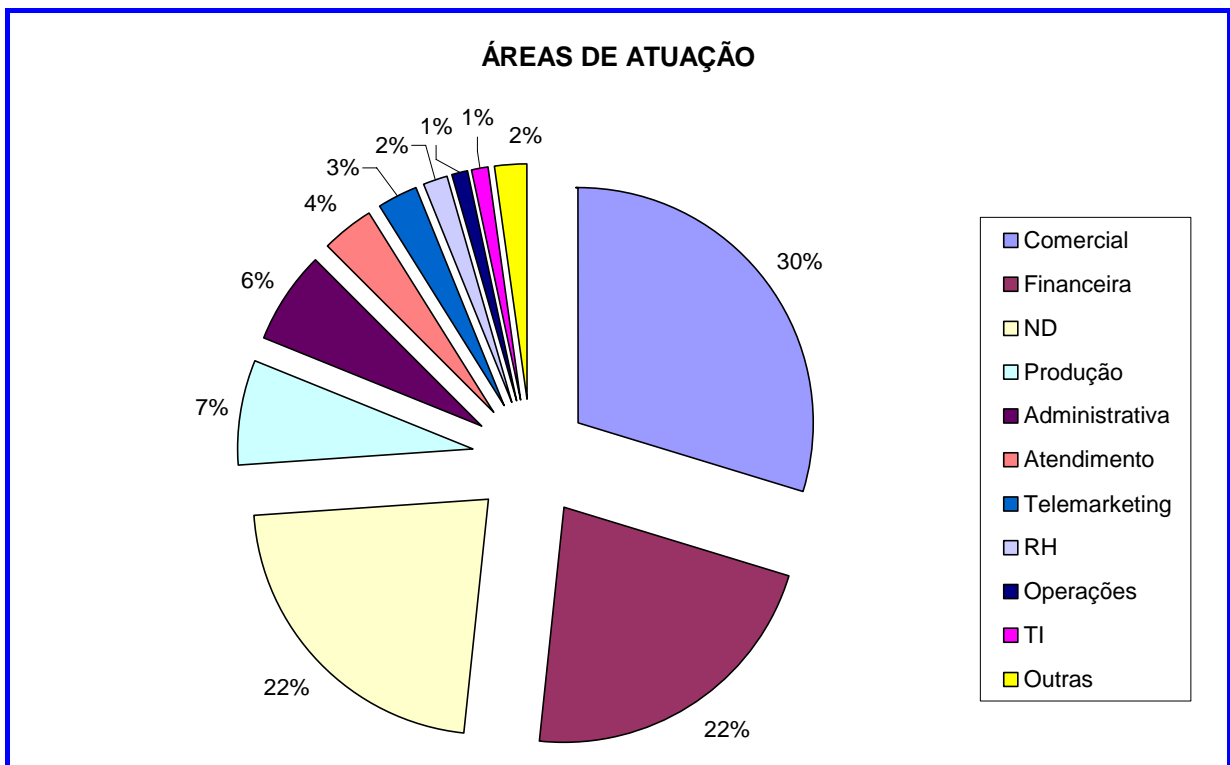


Gráfico 24: Número de estágios anteriores



Sendo que 30% dos alunos atuaram mais na área comercial, 22% na área financeira, e 7% na área de produção; 22% dos alunos não declararam em que área mais trabalharam.

Gráfico 25: Área em que mais atuou (empregos e estágios)



Na questão seguinte, os alunos foram solicitados a responder quantos destes empregos e estágios tinham algum relacionamento com a área de graduação que estão cursando:

- 46% declararam que apenas um emprego tinha relação com a sua área de formação;
- 19% afirmaram que 2 empregos tinham relação;
- 13% disseram que nenhum de seus empregos tinha relacionamento com a área de atuação.

Gráfico 26: Número de empregos anteriores relacionados com Administração

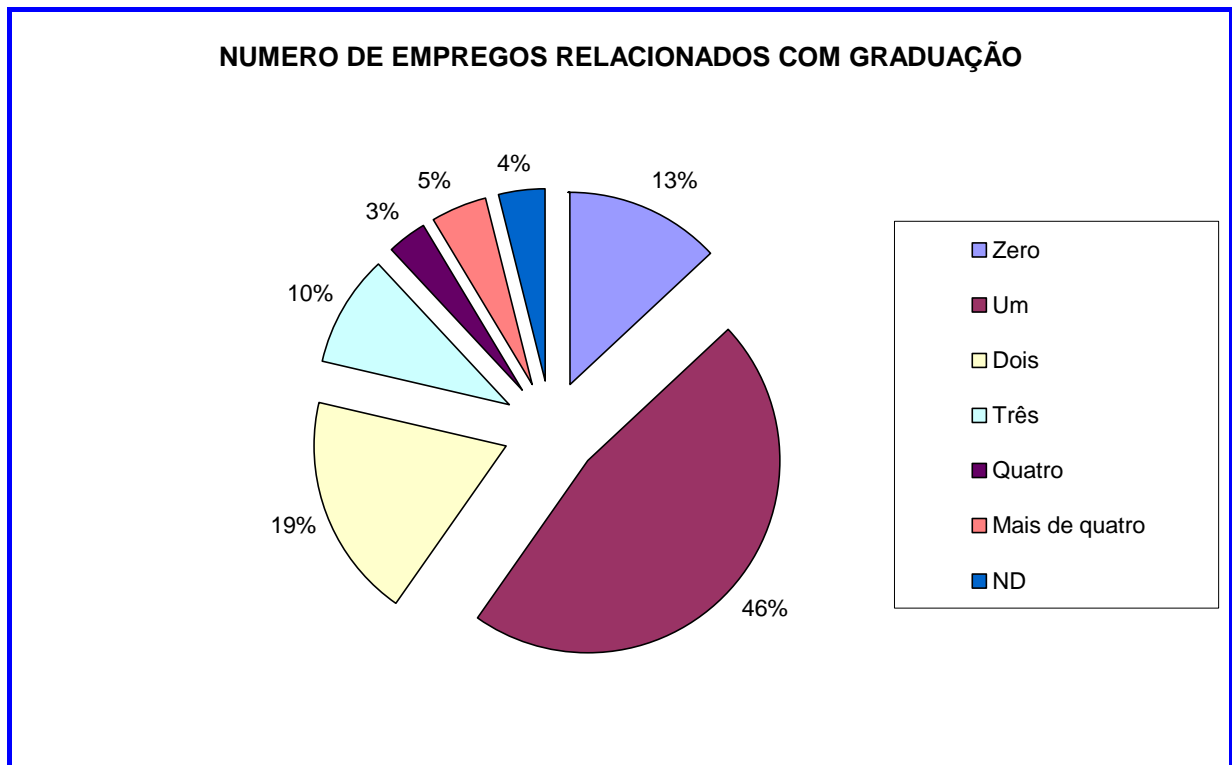
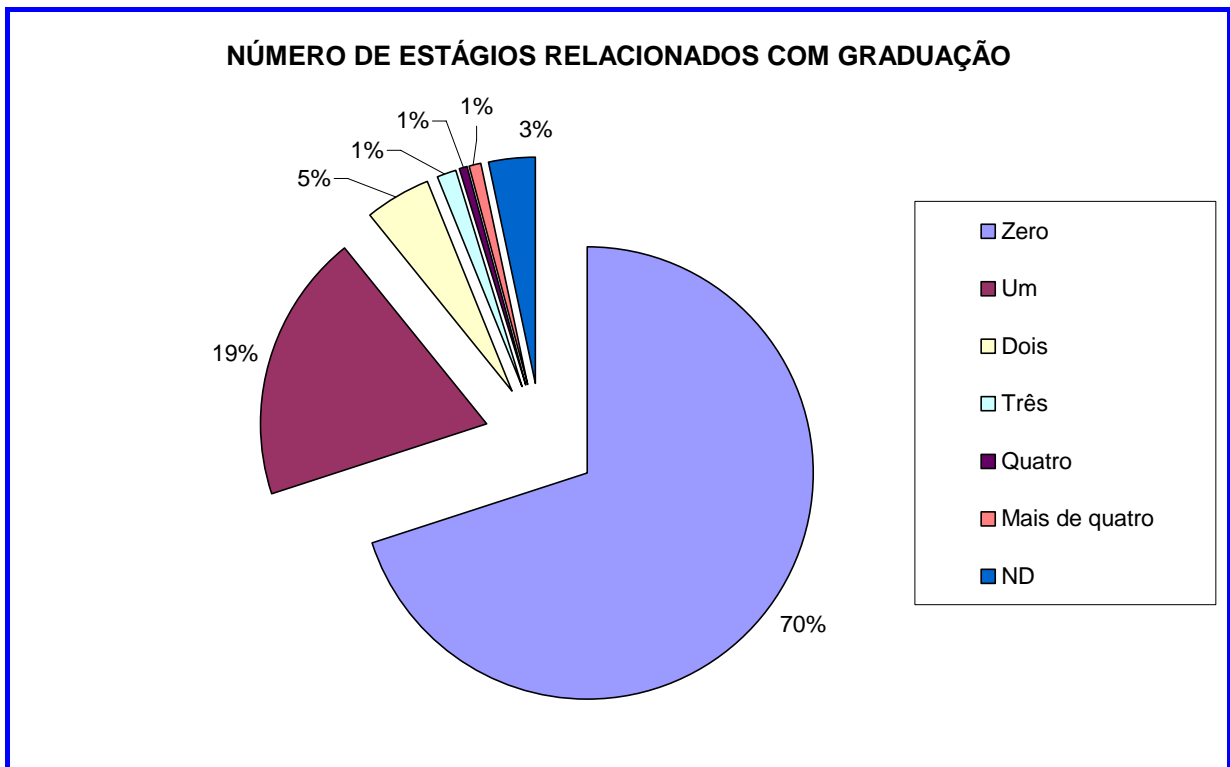
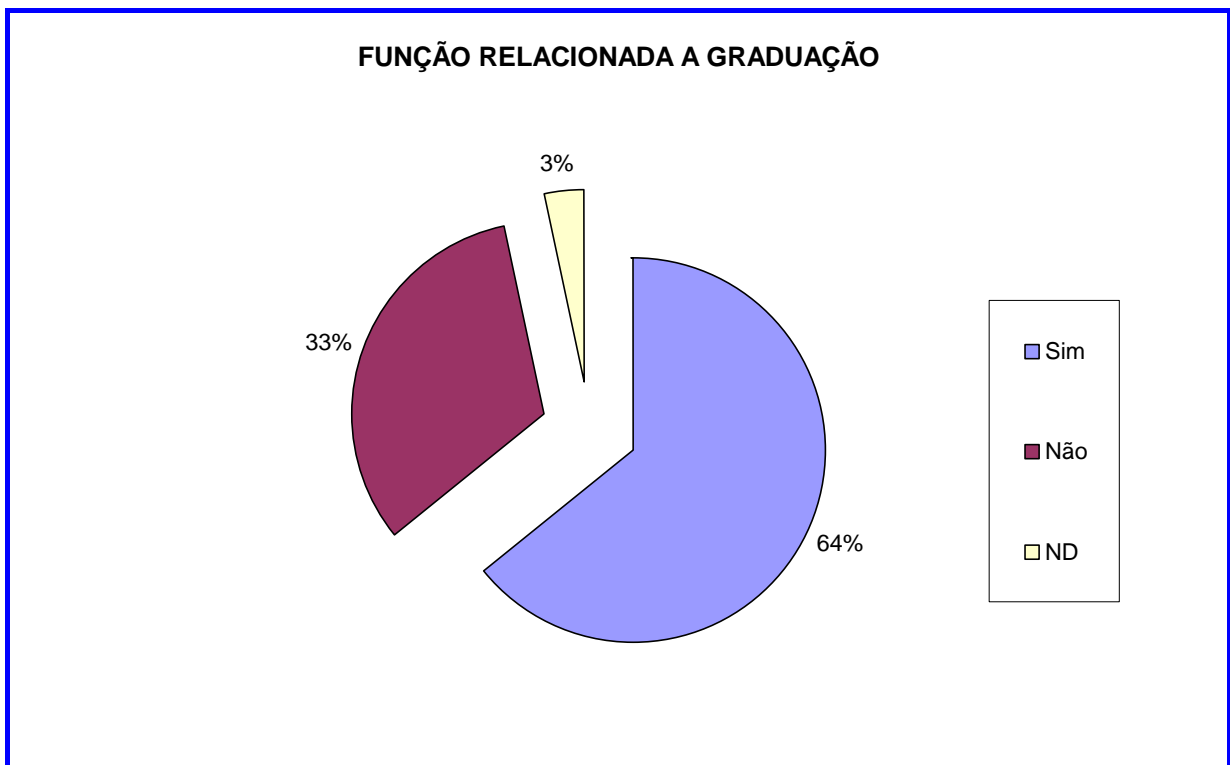


Gráfico 27: Número de estágios anteriores relacionados com Administração



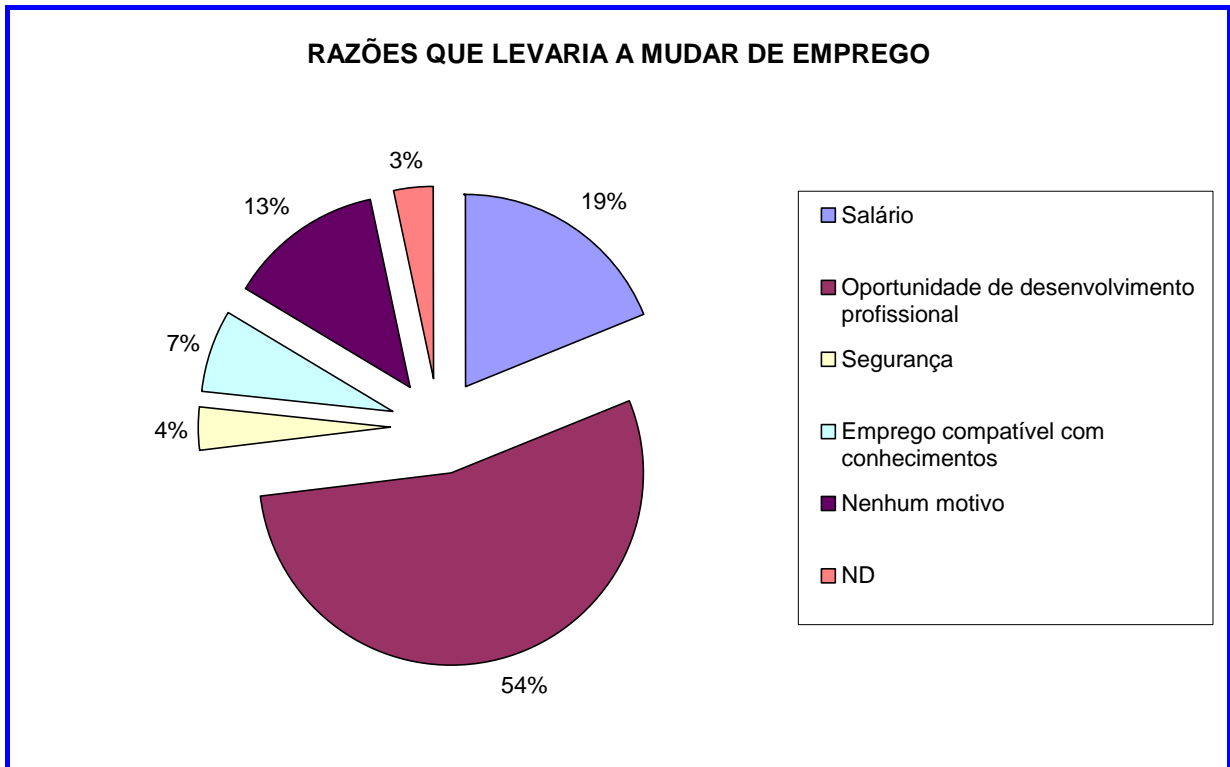
Quanto a atual função desempenhada, 64% dos alunos afirmaram que a mesma está relacionada ao curso de Administração; no entanto 33% declararam que não existe essa relação.

Gráfico 28: Função atual é relacionada com Administração?



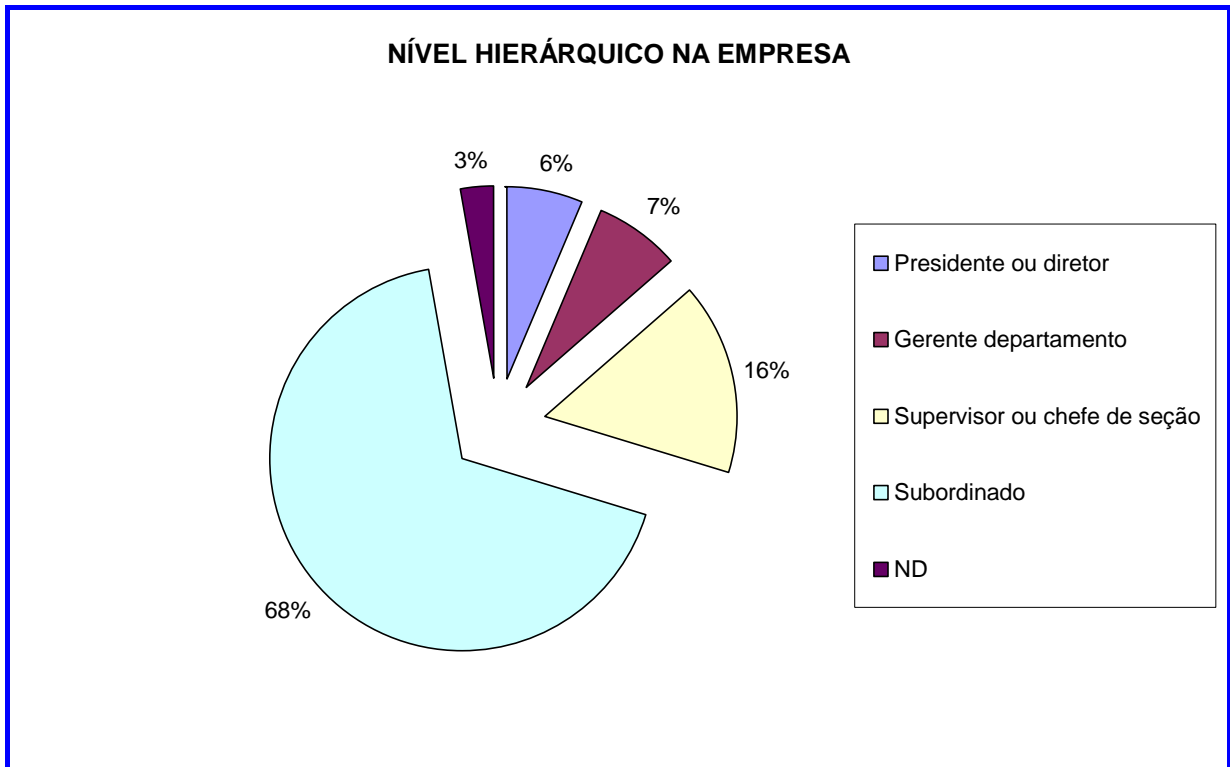
Ao questionar os alunos sobre os fatores que os levariam a trocar de emprego, 54% responderam que uma melhor oportunidade de desenvolvimento profissional; 19% trocariam em busca de um melhor salário; e 13% afirmaram que nenhum motivo os levaria a mudar de emprego hoje.

Gráfico 29: Razões que levaria a mudar de emprego



A respeito do nível hierárquico que estão dentro da organização em que trabalham, 68% são subordinados, 16% são supervisores ou chefe de seção; 7% gerentes de departamento, e 6% são presidentes ou diretores.

Gráfico 30: Nível hierárquico atual na empresa em que trabalha

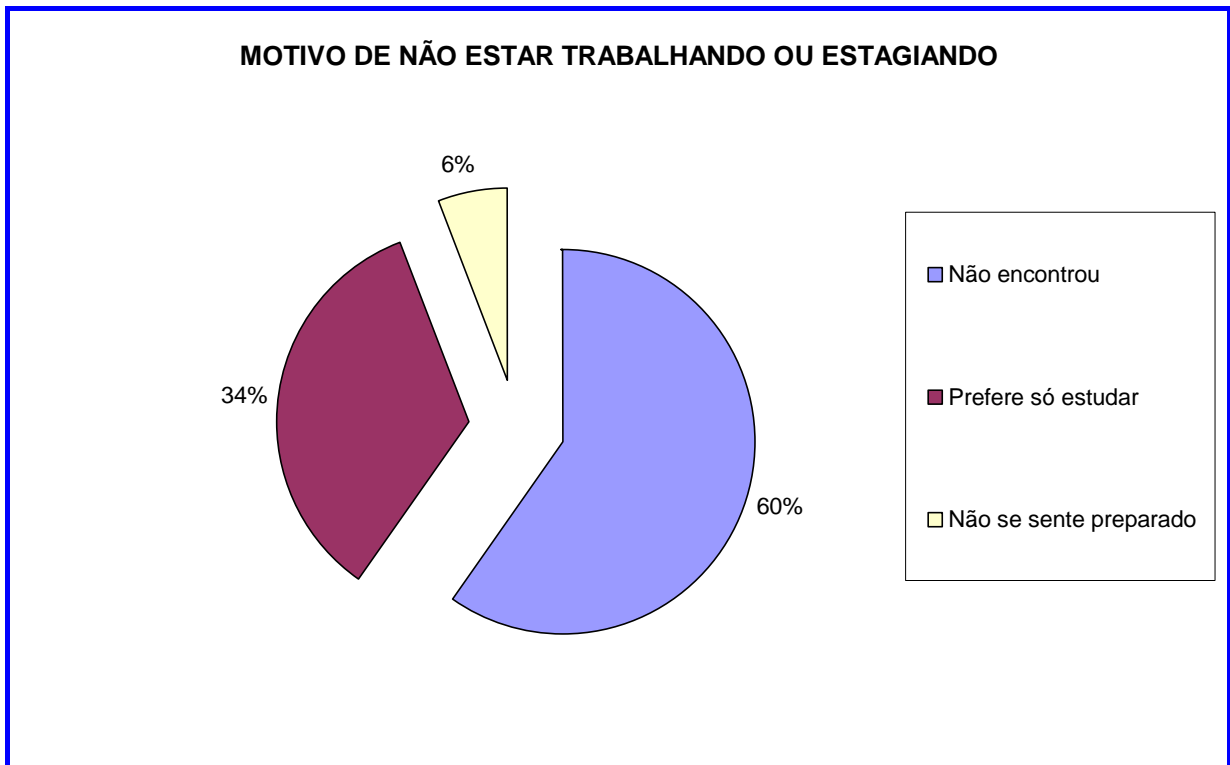


Já os alunos que declararam não estar trabalhando ou estagiando preencheram um questionário específico que procurou identificar traços no seu perfil que interferem na sua concepção de carreira. Foi um número expressivo de alunos que não estão trabalhando ou estagiando (18%), maior que o número de alunos que atualmente fazem estágio (6%).

Desta forma, ao responderem por que não estão trabalhando ou estagiando:

- 60% disseram que não encontrou trabalho ou estágio;
- 34% preferem só estudar;
- 6% declararam que não se sentem suficientemente preparados.

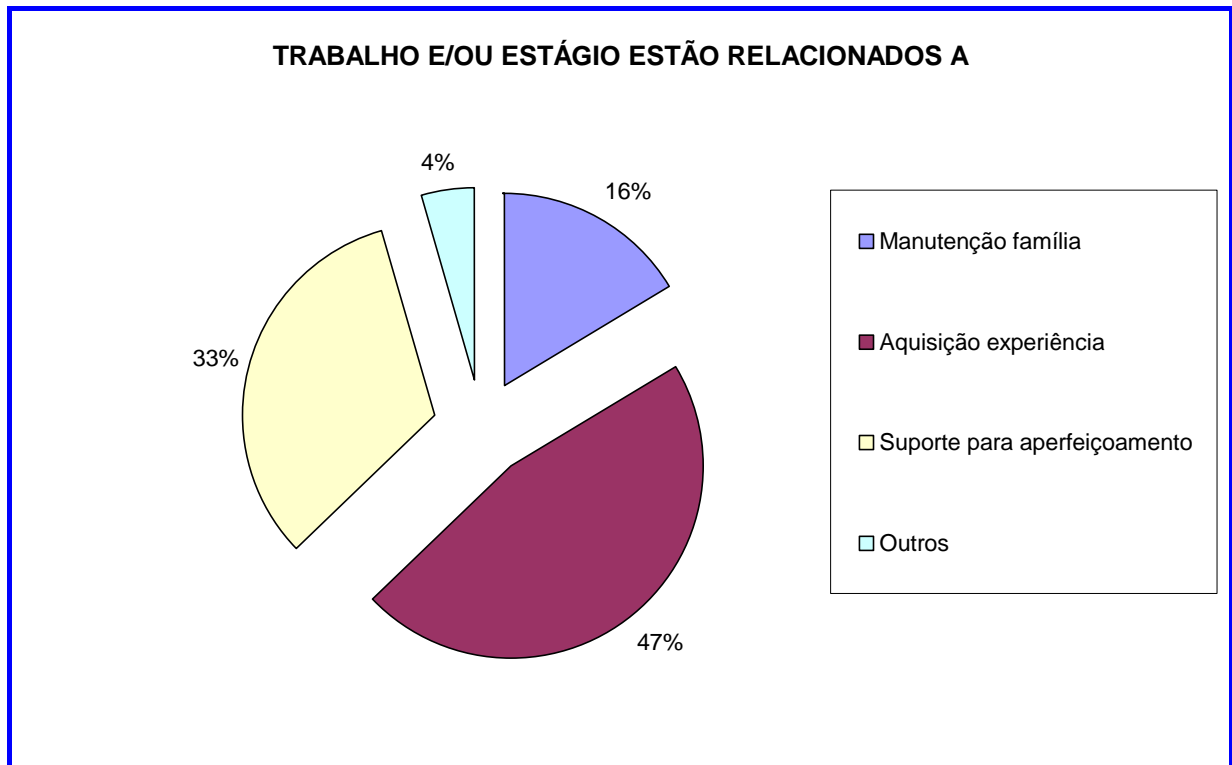
Gráfico 31: Motivo de não estar trabalhando ou estagiando



Para estes alunos que estão somente estudando, foi questionado o significado do trabalho ou estágio neste momento de formação. Assim, responderam que:

- 47% dos alunos relacionam estágio ou trabalho à aquisição de experiência;
- 33% dos alunos afirmam que funciona como suporte para o aperfeiçoamento;
- 16% do alunos já apontam como necessidade de manutenção da família.

Gráfico 32: Com o que o aluno relaciona trabalho e/ou estágio



Quanto ao nível de remuneração buscado por esses alunos que estão apenas estudando:

- 37% afirmam que não tem uma remuneração definida;
- 34% procuram entre 1 e 3 salários mínimos;
- 16% buscam uma remuneração que fique entre 3 e 5 salários mínimos.

Gráfico 33: Nível de remuneração procurado

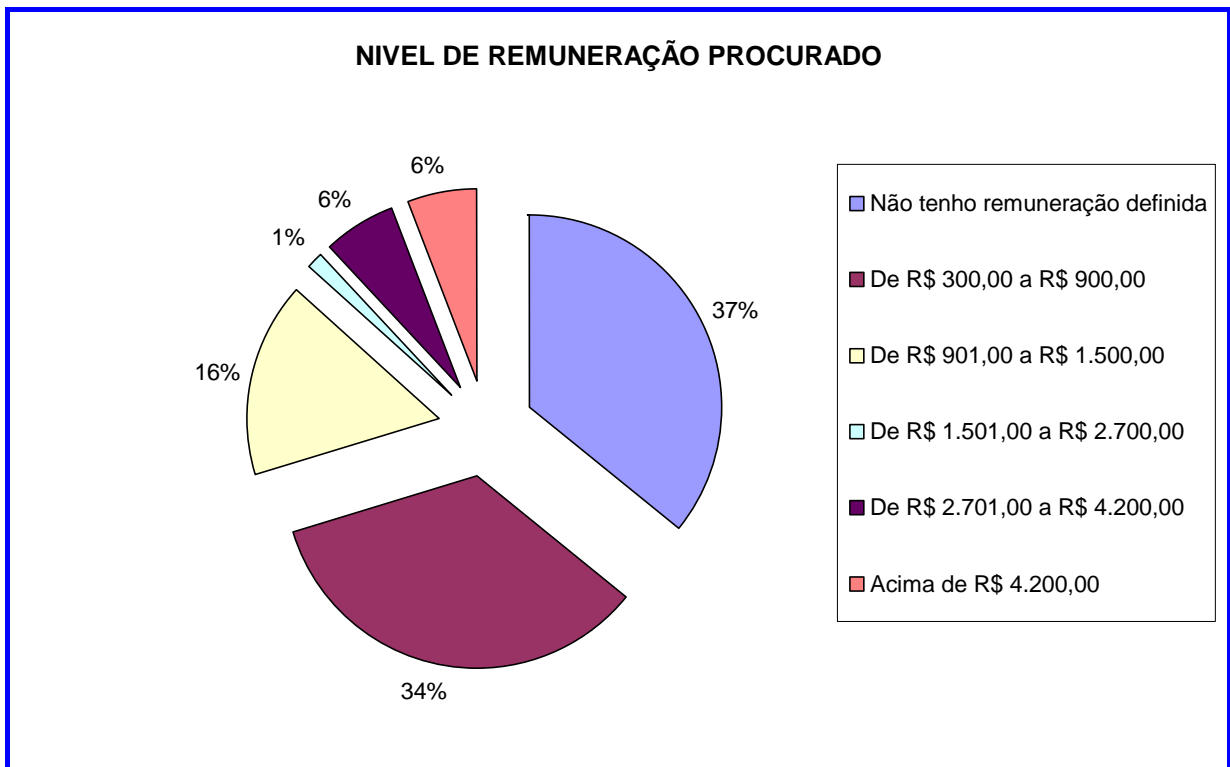
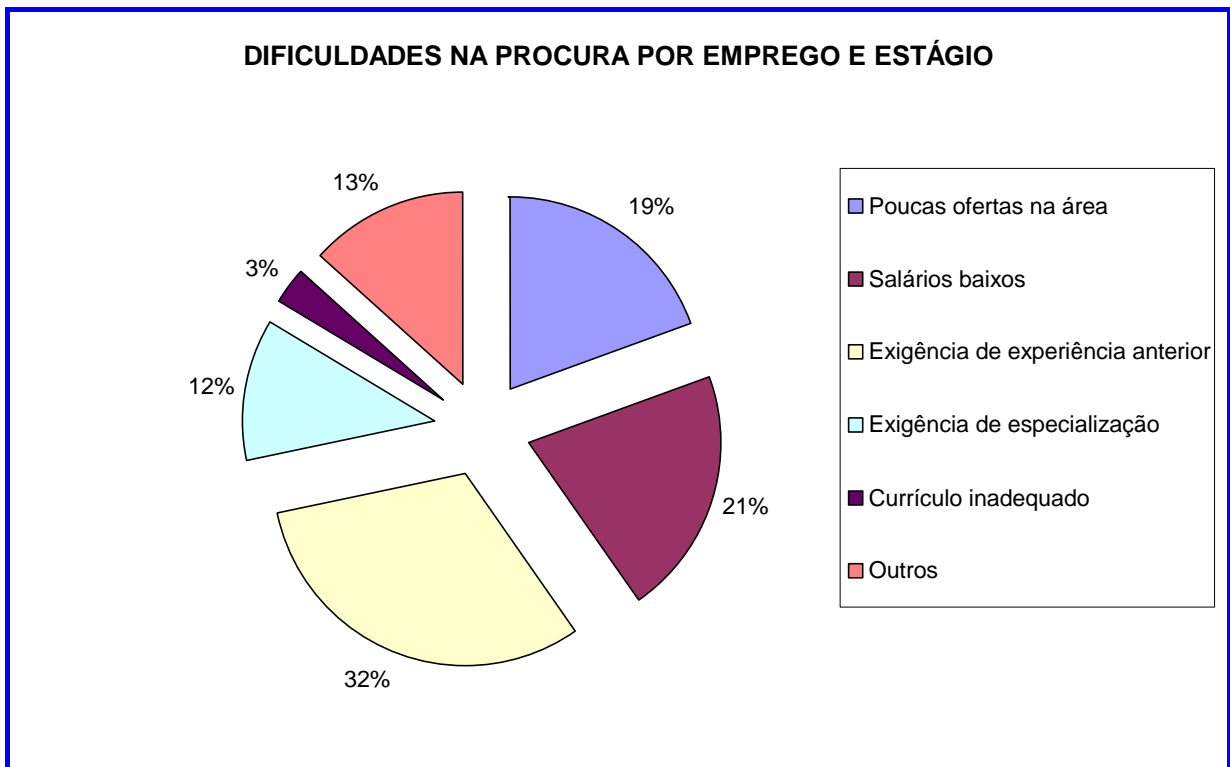


Gráfico 34: Dificuldades na procura por emprego e estágio



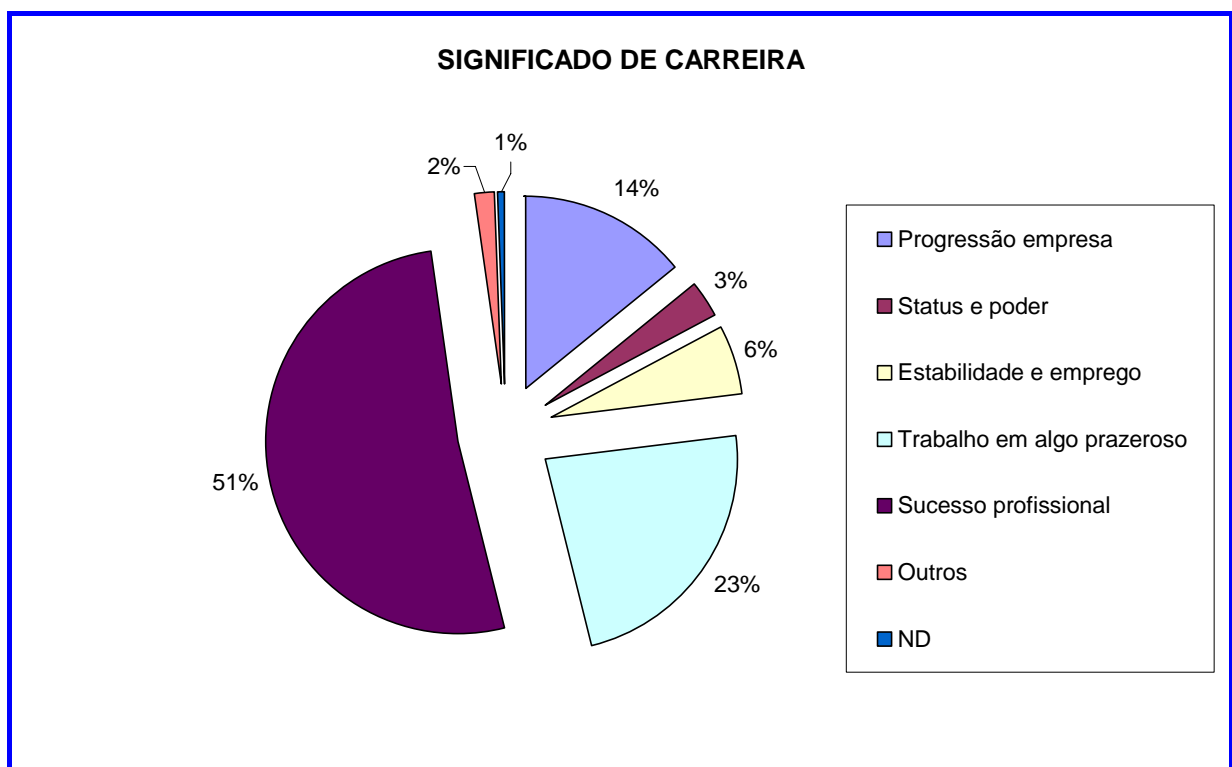
Quando questionados sobre as dificuldades ao procurar emprego ou estágio:

- 32% declararam que a exigência de experiência anterior é o maior empecilho;
- 21% afirmaram que os salários oferecidos são muito baixos;
- 19% apontaram que há poucas ofertas de emprego na área de Administração;

Na pergunta a respeito do significado de carreira ficou evidente a noção fortemente pautada na definição tradicional, em que 14% associam carreira à progressão dentro de uma empresa, e 51% dos alunos declararam que percebem a carreira como sucesso profissional, o que na verdade significa o que? Conforme Hall *et al* (1989) a carreira do prisma tradicional é percebida como percurso dentro de uma determinada empresa.

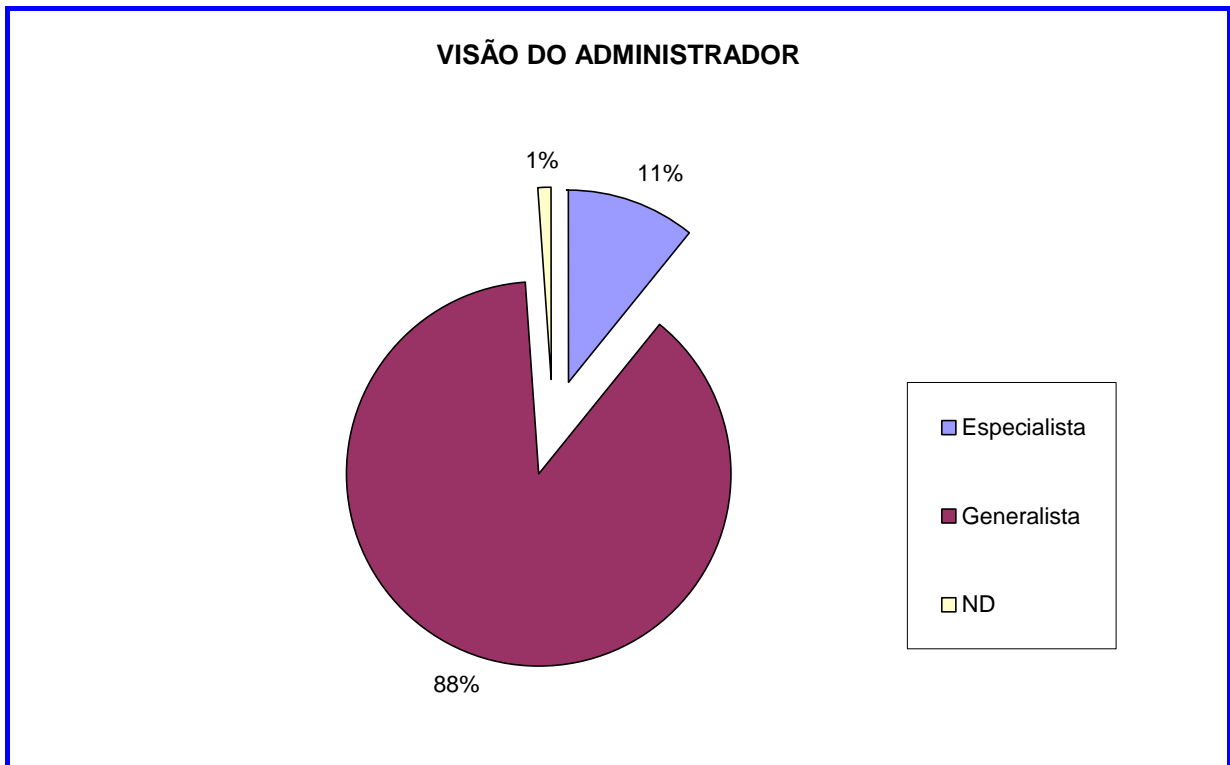
No entanto, 23% afirmaram que entendem o termo como trabalhar em algo prazeroso, uma visão que leva em consideração o auto-conhecimento, avaliação de interesses habilidades e uma postura de gestão individual da própria carreira, estando assim, mais próxima do conceito de carreira proteana. Conforme Milcovich; Boudreau (2000) a gestão da carreira perpassa uma avaliação contínua da seqüência de empregos, papéis, escolhas conscientes baseadas em seus interesses (algo prazeroso), gostos, dificuldades e oportunidades, no decorrer da vida profissional.

Gráfico 35: Significado de carreira para o aluno



Quando questionados a respeito do papel do administrador, 88% dos alunos responderam que este deve ser um profissional generalista, com conhecimento em todas as áreas. O que na verdade já não é suficiente para atender o mercado, que tem demandado cada vez mais por profissionais generalistas na formação básica (graduação), mas especialistas em sua formação complementar (pós-graduação: *latu sensu*, *strictu sensu*, MBA's, etc).

Gráfico 36: Como o aluno percebe a profissão de administrador



Outra questão que leva a crer numa visão fortemente tradicional do conceito de carreira foi quando indagados qual tipo de empresa o aluno escolheria (com mesmo salário e benefícios), na qual 58% optariam por uma organização de grande porte, por acreditarem 68% que teriam maior oportunidade de desenvolvimento profissional. Enquanto apenas 26% escolheriam a empresa de pequeno porte.

Gráfico 37: Tipo de empresa que escolheria para trabalhar

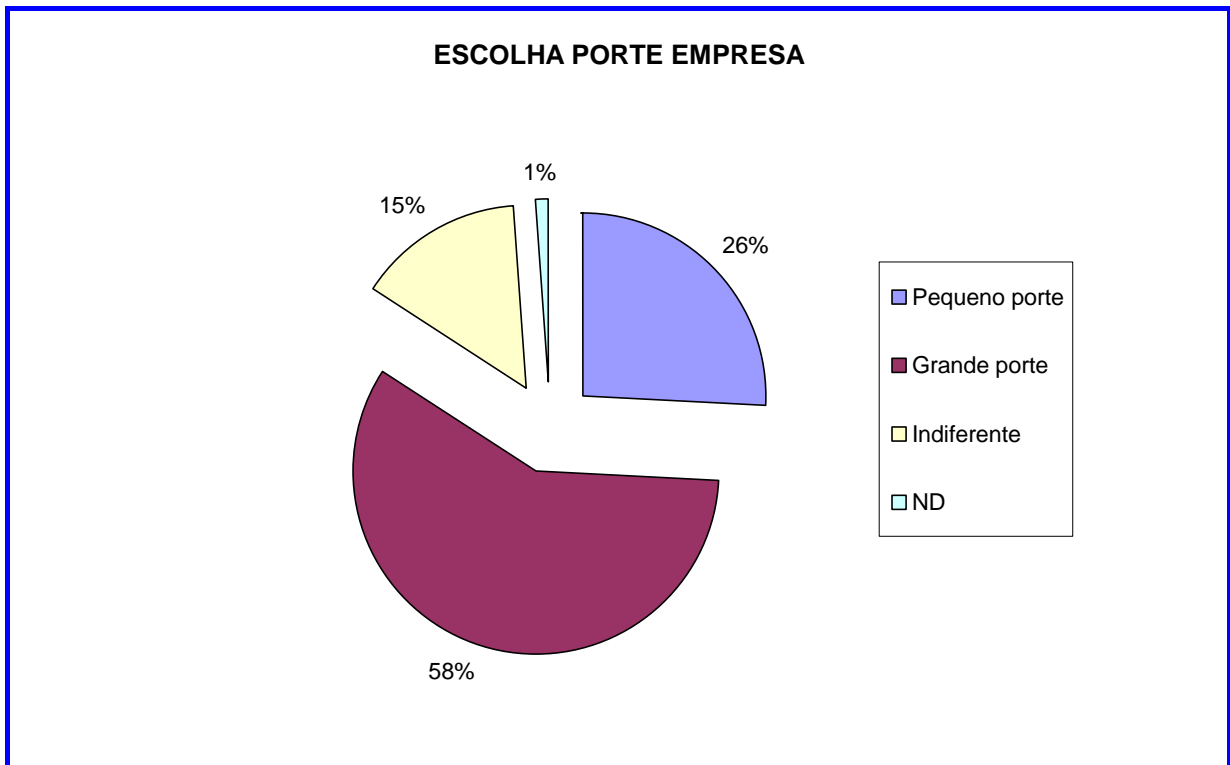
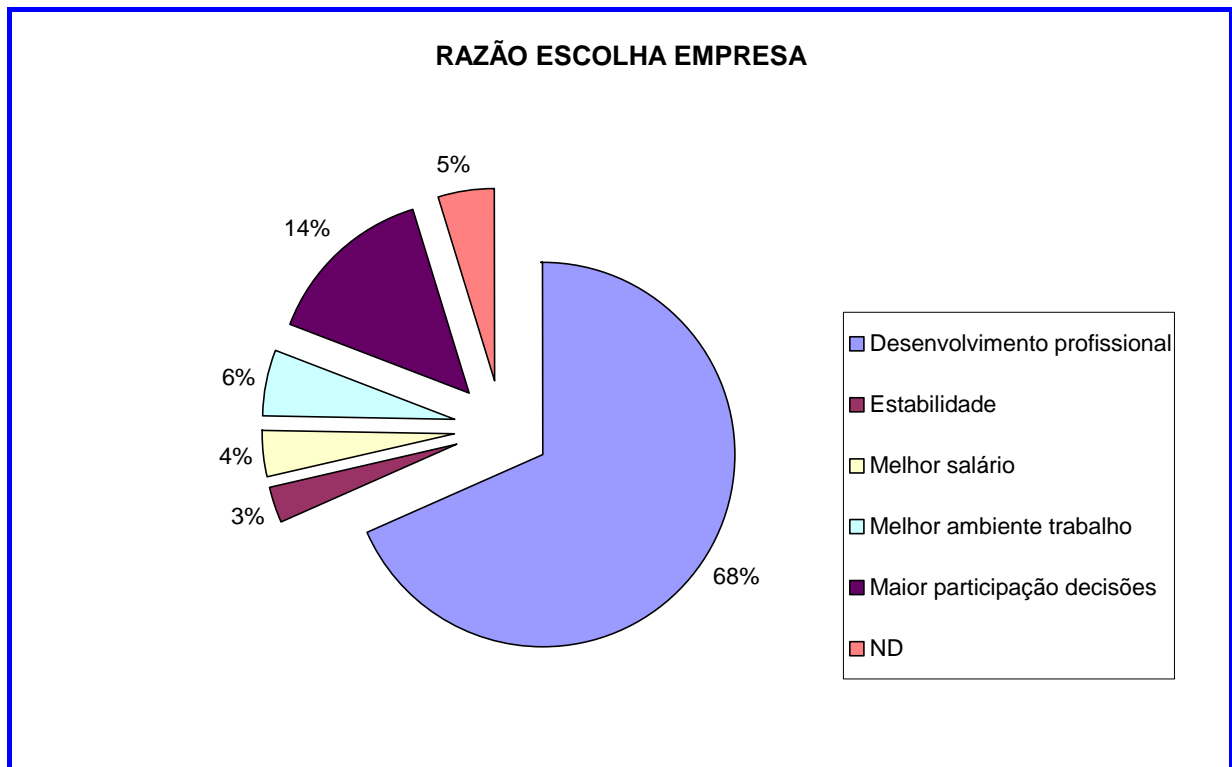


Gráfico 38: Por que escolheria esse tipo de empresa



Na questão aberta, que procurou identificar espontaneamente como os alunos entendem a gestão de carreira, e o que têm feito para o planejamento de suas carreiras profissionais, houve um número elevado de questão sem resposta (ND – não declarado) com 21%. Assim, os alunos que responderam acreditam que já estão planejando suas carreiras, em sua maioria, pelo fato de:

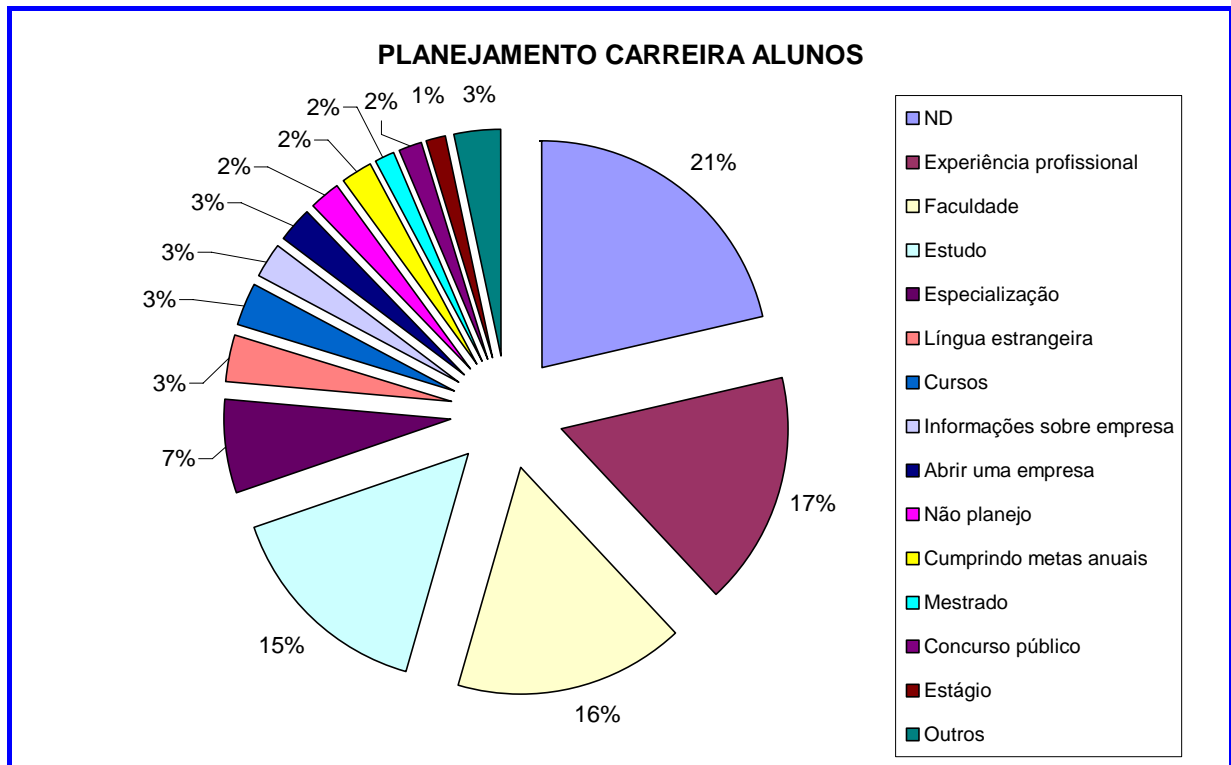
- já estar no mercado de trabalho, com sua experiência profissional (17%);
- estar cursando a faculdade (16%);
- ser um aluno estudioso, comprometido com os trabalhos do curso (15%);
- e/ou pensar em fazer uma especialização no futuro (7%).

Isto revela uma grande distorção que os alunos têm a respeito do planejamento de carreira, que segundo Greenhaus (1999) deve ser entendido como um processo por meio do qual as pessoas se preocupam em desenvolver, implementar e monitorar suas metas e estratégias de carreira.

Apenas 3% declararam o objetivo de abrir uma empresa como planejamento de carreira. Isto, num país assumidamente dependente da relevância de pequenas e micro empresas (com o maior número de postos de trabalho no mercado): com multinacionais investindo em tecnologias que dispensam cada vez mais a mão de obra humana; em tempos de

amplas discussões sobre empreendedorismo; elevados índices de oferta de profissionais na área de administração; alto número de concorrentes de outras áreas em vagas “para administradores”, é algo preocupante. O aluno demonstra que na verdade é o acaso que gere sua carreira, cabendo a ele somente corresponder às expectativas de um mercado que exige formação profissional e experiência anterior. Apesar de, a maioria dos anúncios de emprego fazerem disso uma premissa básica para a colocação no mercado de trabalho, isto está longe de ser um passo estruturado na gestão de carreira, já que, emprego e carreira são termos diferentes, como foi apresentado no referencial teórico.

Gráfico 39: Como os alunos do Curso de Administração da UNIMINAS têm planejado suas carreiras



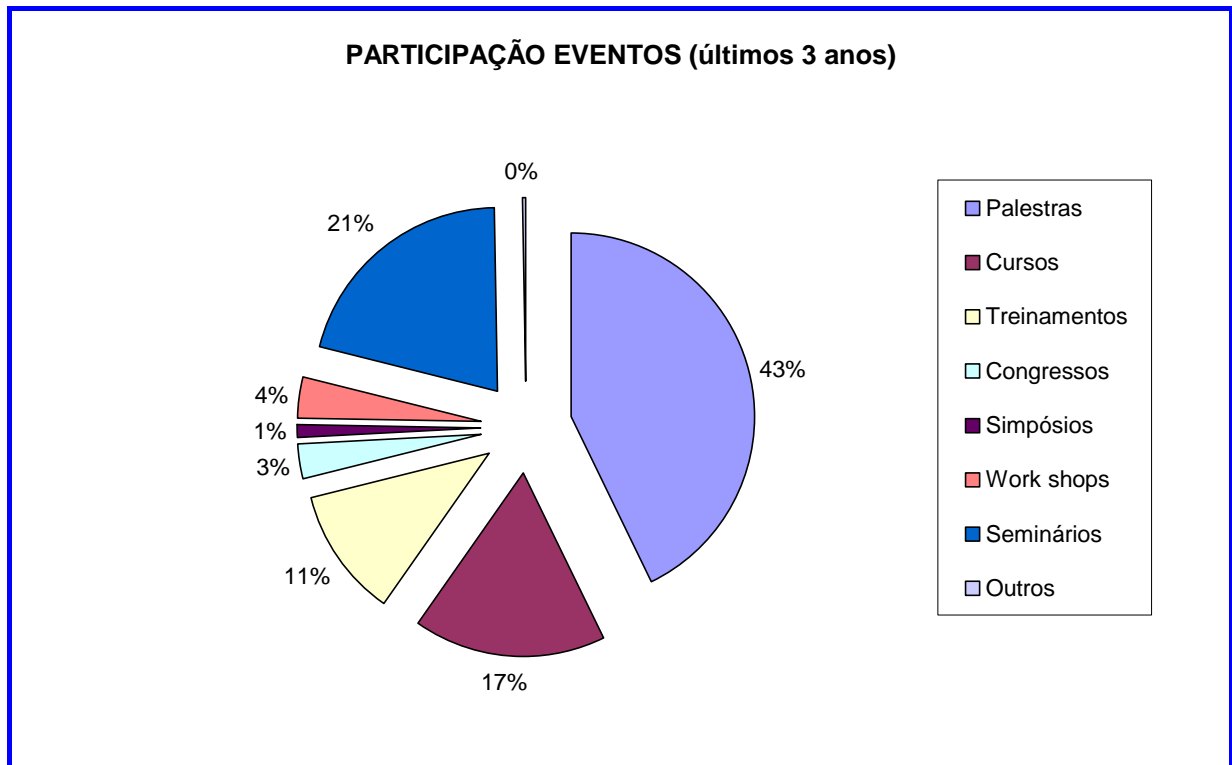
4.5. NÍVEL DE ENVOLVIMENTO DO ALUNO COM ATIVIDADES EDUCACIONAIS

Para avaliar esta categoria foram analisados dados referentes à participação dos alunos em atividades curriculares, extra-curriculares, cursos, palestras e outros eventos de cunho educacional. Esta análise ajuda a compreender a percepção do aluno quanto à sua formação

acadêmica, seus interesses e o que acredita ser necessário para atingir seus objetivos de carreira.

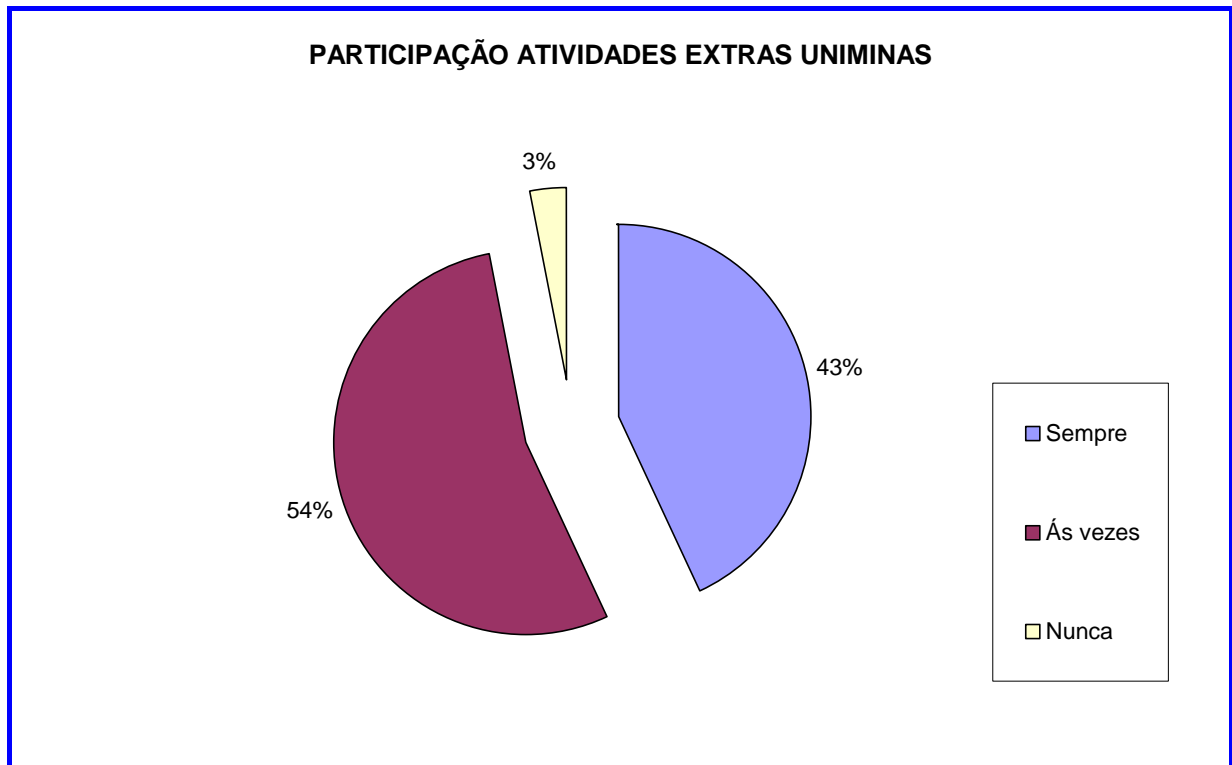
Quando questionados quanto à participação de eventos fora das atividades realizadas pela UNIMINAS, 43% dos eventos frequentados são palestras, 21% são seminários, revelando uma ansiedade maior por eventos de curta duração.

Gráfico 40: Tipos de eventos que os alunos da UNIMINAS tem mais participado



Nas atividades extra-curriculares oferecidas pela UNIMINAS, 43% afirmam que participam sempre, 54% às vezes, e 3% declararam que nunca participam. Apesar de apenas 3% declararem que nunca participam, muitos dos alunos que responderam às vezes, se enquadram no perfil de aluno que faz inscrição, comparece mas de fato não “participa”, apenas em busca de certificado ou alguma pontuação extra oferecida pelo professor. De acordo com o profº Dieter Paiva, a participação dos alunos nos eventos da UNIMINAS tem crescido substancialmente, apesar de ainda necessitar de instrumentos que forcem esta participação, como a pontuação por presença.

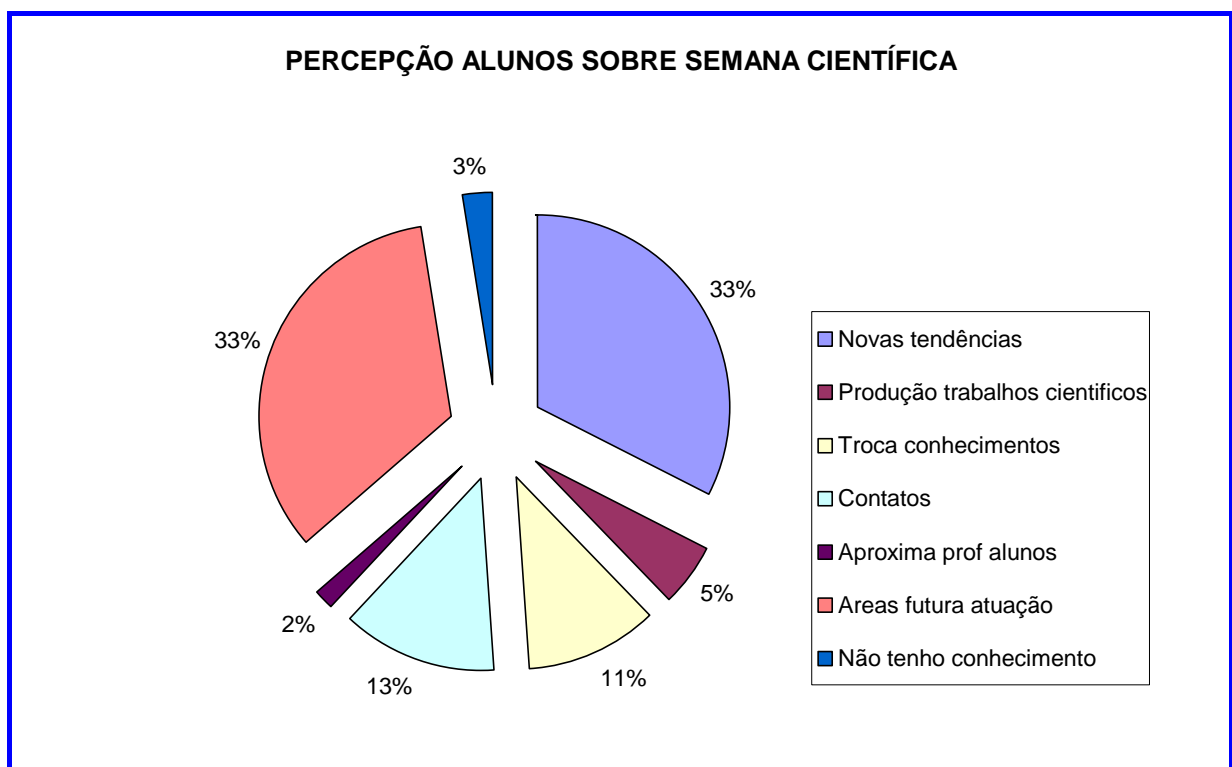
Gráfico 41: Frequência de participação dos alunos nas atividades extras desenvolvidas pela UNIMINAS



Sobre a Semana Científica do curso de Administração da UNIMINAS os alunos declararam que:

- 33% acreditam que trata-se de um evento que põe o aluno em contato com as novas tendências de mercado;
- outros 33% afirmam que ajuda a despertar o interesse do aluno por temas ou áreas de futura atuação profissional;
- 13% declararam que proporciona oportunidades de contato com profissionais e estudantes externos à UNIMINAS;
- 11% percebem como um incentivo à troca de conhecimentos entre os participantes.

Gráfico 42: Como os alunos percebem a Semana Científica da UNIMINAS



Assim, percebe-se que o aluno do curso de Administração da UNIMINAS tem um leque de opções de atividades extra-curriculares (palestras, seminários, semana científica), com investimentos da faculdade e da coordenação em projetos diferenciados como a Visita à Bolsa de Valores, e à Bolsa de Mercado Futuros (em São Paulo, uma vez por ano).

No entanto, muitos alunos têm no trabalho a maior fonte de preocupação, o que justifica todas suas ausências, em aulas, provas, participação de eventos, deixando o curso em

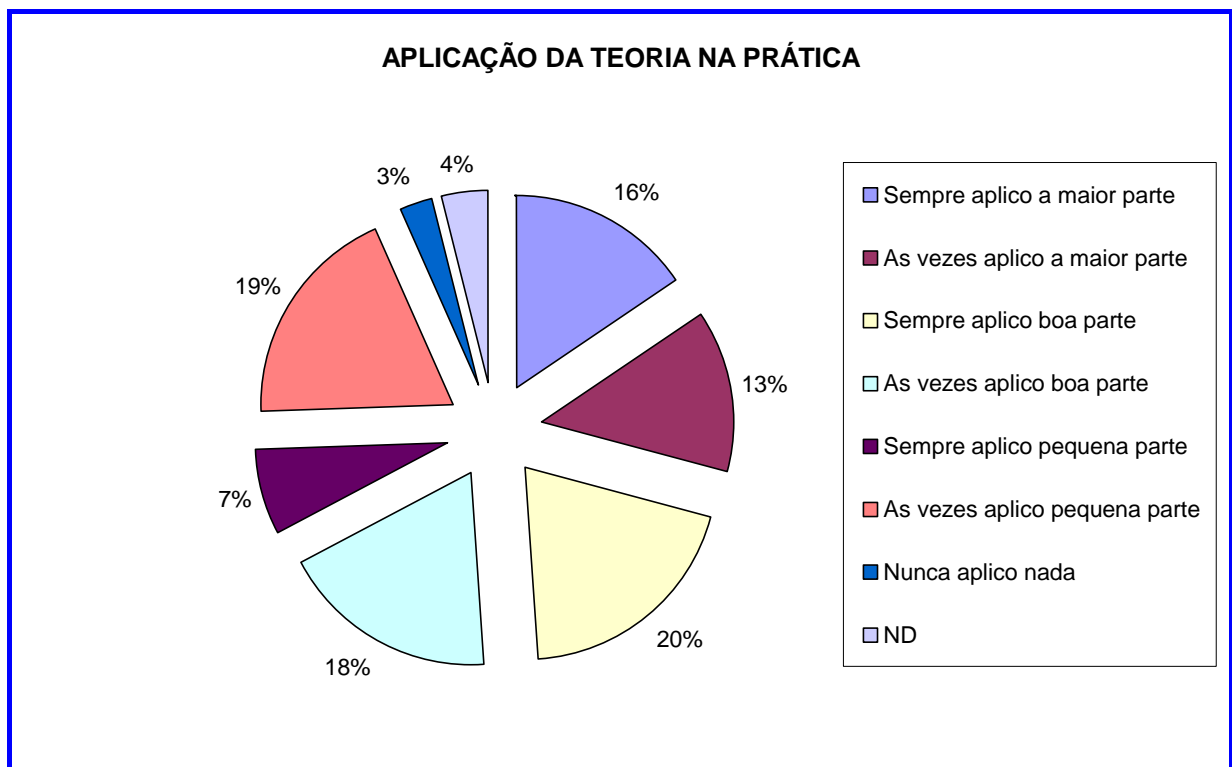
segundo plano, o que acaba revelando sua busca apenas por um título, sem norte certo a seguir, sem uma carreira com objetivos traçados.

4.6. EFETIVIDADE DA APLICAÇÃO DA TEORIA NA PRÁTICA PROFISSIONAL DO ALUNO

Na análise desta categoria o objetivo foi entender como o aluno do curso de Administração da UNIMINAS que trabalha utiliza o conteúdo teórico aprendido em sala de aula, no dia-a-dia da empresa em que trabalha. Buscou-se conhecer a frequência e o grau de utilização dos conhecimentos acadêmicos:

- 20% dos alunos afirmaram que sempre aplicam boa parte do conteúdo da escola no seu trabalho;
- 19% dos alunos declararam que às vezes aplicam pequena parte do conteúdo de sala de aula no seu trabalho;
- 18% apontaram que às vezes aplicam boa parte do conteúdo teórico no seu trabalho;
- Apenas 3% disseram que não aplicam nada.

Gráfico 43: Frequência e grau de aplicação da teoria na prática



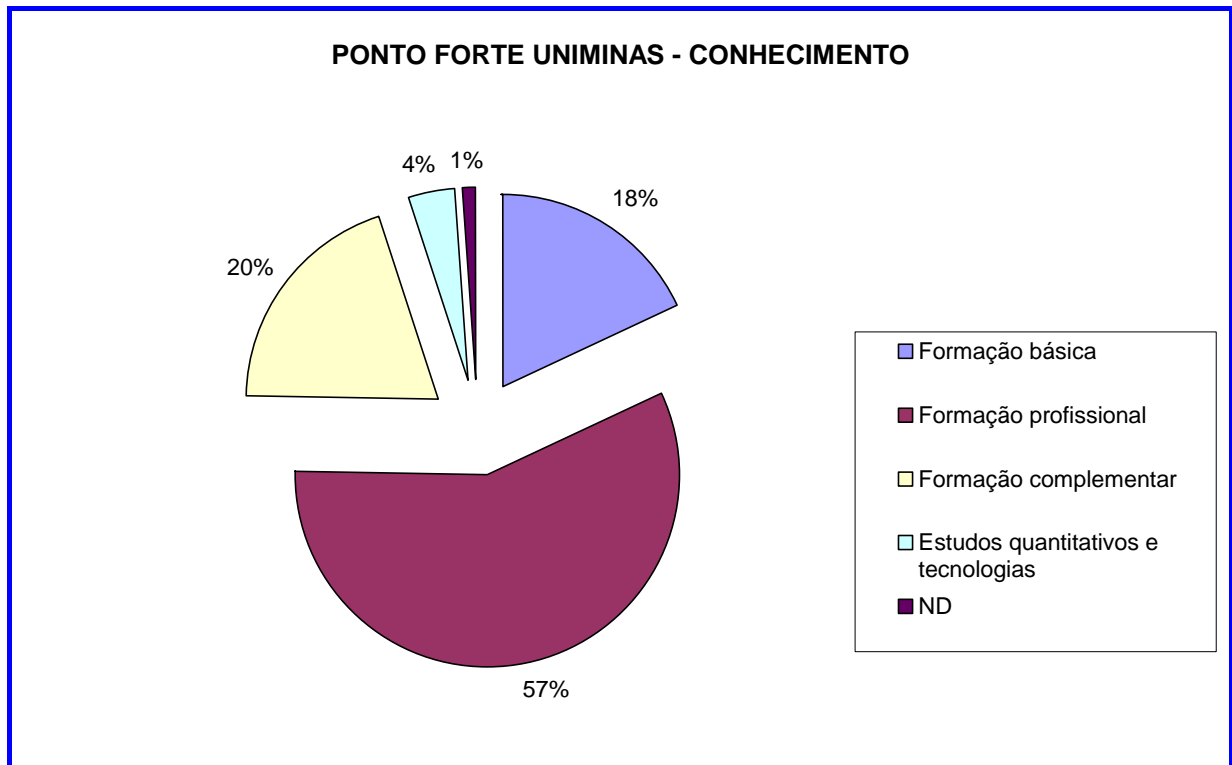
4.7. CONTRIBUIÇÃO DO CURSO PARA MELHORIA DAS OPORTUNIDADES PROFISSIONAIS

Nesta última categoria de análise procurou-se avaliar como os pontos fortes e fracos da UNIMINAS interferem, aumentando ou diminuindo as oportunidades profissionais dos alunos do curso de Administração. Para esta análise coube investigar quais os pontos fortes e fracos encontrados no discurso do coordenador do curso, e na visão dos alunos, por meio do questionário aplicado.

A partir da entrevista com o prof^o Dieter Paiva, e demais professores responsáveis pelos núcleos de apoio à coordenação ficou claro que a UNIMINAS tem se preocupado em oferecer um diferencial para seus alunos. Através da estruturação do projeto pedagógico do curso, com sua constante avaliação, a própria criação dos núcleos que oferecem apoio e condições do desenvolvimento dos diversos projetos como: PRODEIA, CAED, INCUBAMINAS, projeto interdisciplinar, ExpoMarket, Consulta Júnior Consultoria etc., pode-se avaliar positivamente a condução da coordenação do curso.

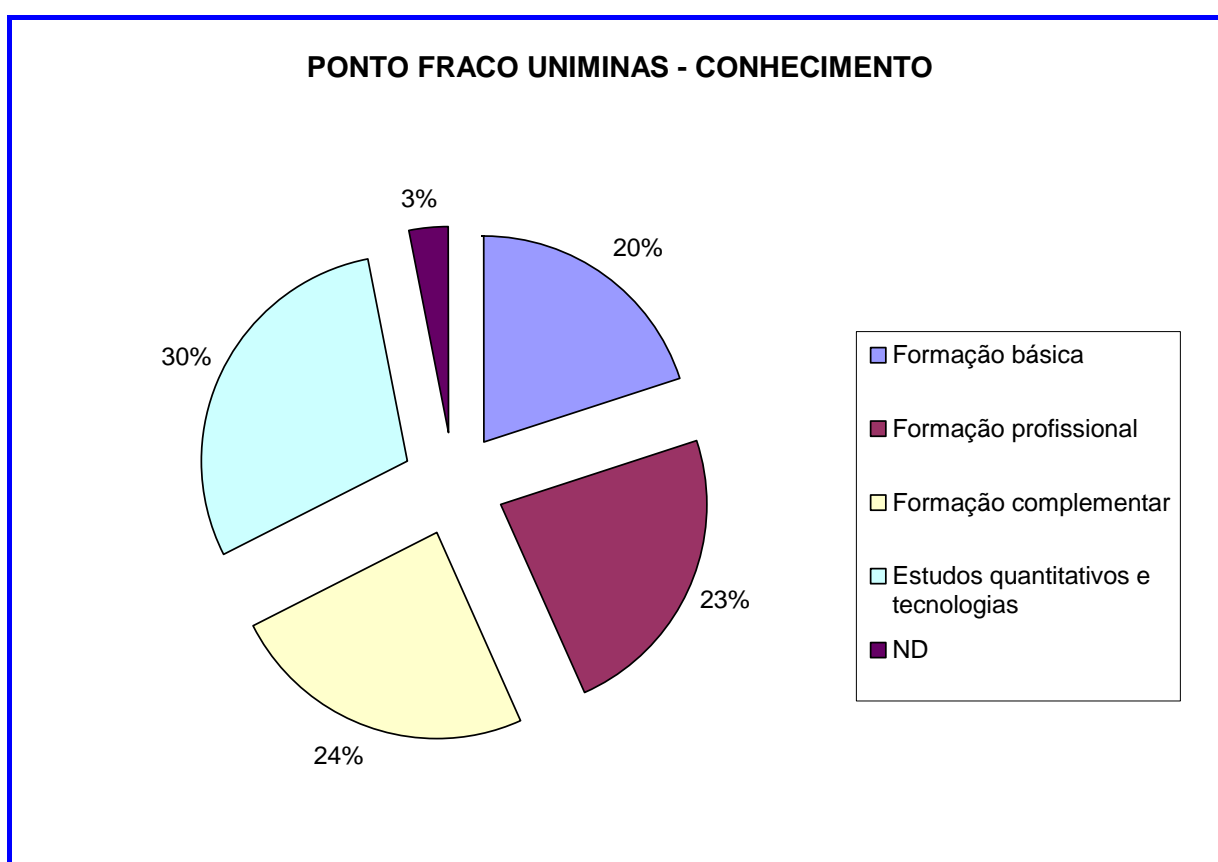
57% dos alunos avaliaram como ponto forte, em termos de conhecimento, os conteúdos de formação profissional, que de acordo com o MEC englobam: Teoria da Administração e das Organizações e suas respectivas funções, Fenômenos empresariais, gerenciais, organizacionais, estratégicos e ambientais; tendo em segundo lugar a formação complementar, que abrange: estudos econômicos; financeiros e mercadológicos.

Gráfico 44: Ponto forte do curso de Administração da UNIMINAS – conhecimento



Mesmo apresentando um corpo docente com 80% de mestres e doutores, com grande diversidade de formação e experiência de mercado, ainda sim existem pontos que precisam ser revistos e trabalhados junto aos alunos. O que pode ser comprovado com a questão que solicitou aos alunos destacar o ponto menos trabalhado dentro do curso em termos de conhecimento, que apontou para a formação de estudos quantitativos e tecnologias o maior déficit, com 30% das respostas. De acordo com o coordenador, o conhecimento é o ponto mais cobrado dos alunos, tanto na UNIMINAS quanto em outras faculdades, tanto que houve uma linearidade nas respostas dos alunos, com diferenças pequenas.

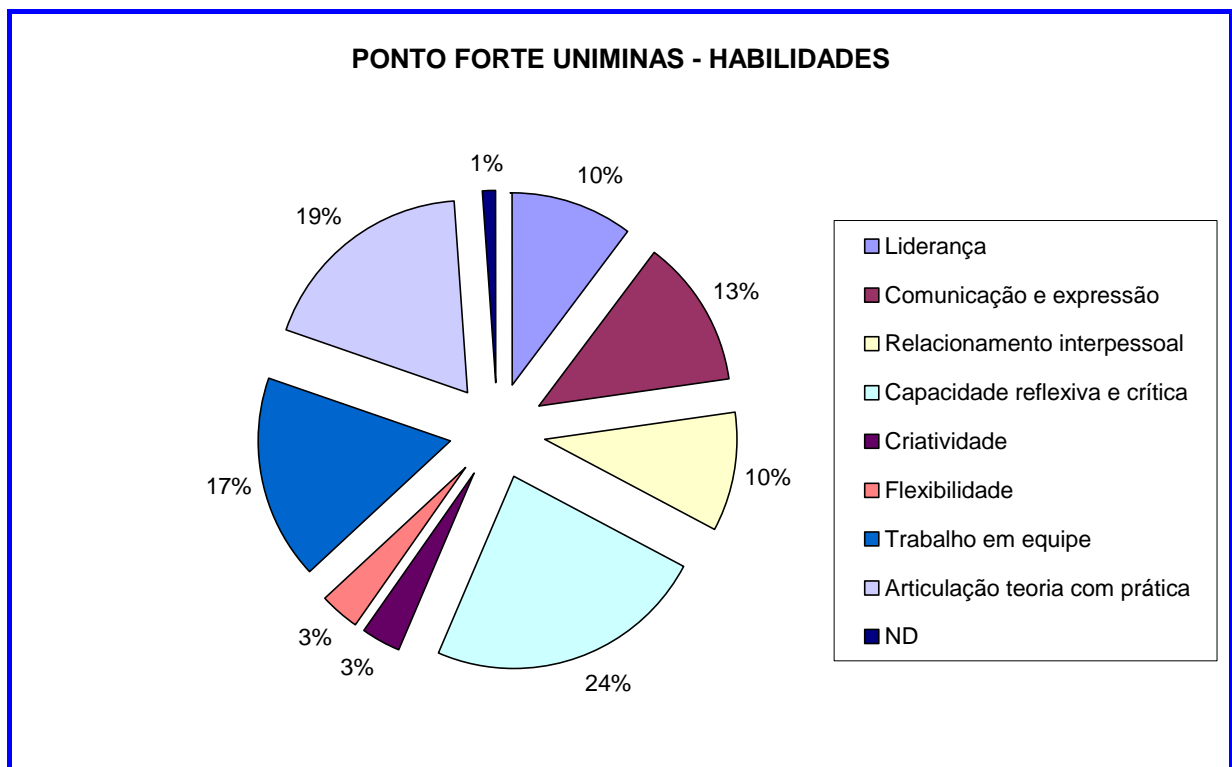
Gráfico 45: Ponto fraco do curso de Administração da UNIMINAS – conhecimento



Em termos de conhecimento, de acordo com o coordenador, é o ponto que mais se cobra dos alunos, tanto na UNIMINAS quanto em outras faculdades, tanto que houve uma linearidade nas respostas dos alunos, com diferenças pequenas, apontando para a formação de estudos quantitativos e tecnologias o maior déficit, com 30% das respostas.

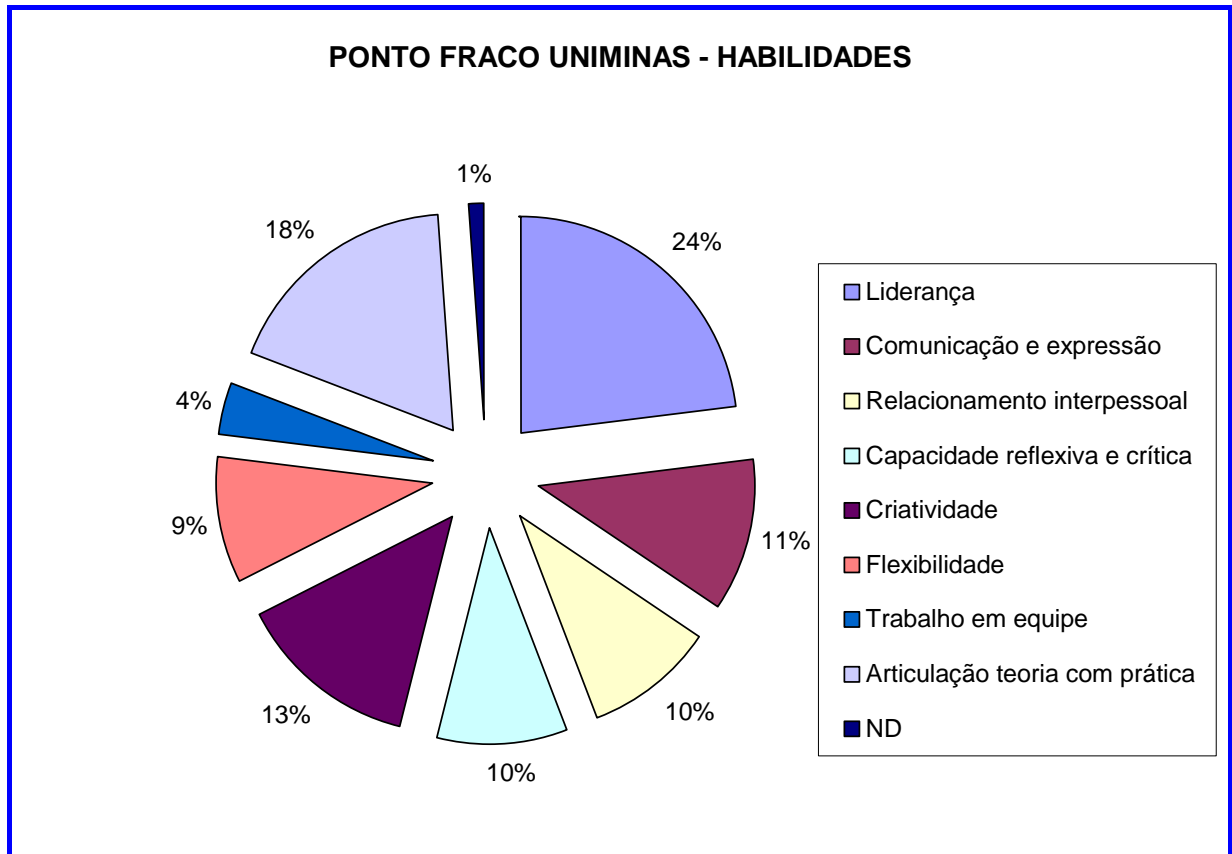
Já com relação ao ponto forte em termos de habilidades, 24% dos alunos destacaram como bem trabalhada a capacidade reflexiva e crítica em primeiro lugar, 19% a articulação da teoria com a prática em segundo, e o trabalho em equipe com 17%, em terceiro. Isso pode ser explicado pelos programas desenvolvidos como o projeto interdisciplinar que busca ligar a teoria à prática, de modo a refletir e criticar as estratégias e tendências do mercado, o que é realizado em grupos de 5 pessoas, durante 2 anos e meio.

Gráfico 46: Ponto forte do curso de Administração da UNIMINAS – habilidades



Já as habilidades consideradas pouco trabalhadas pelos alunos apontaram em primeiro lugar a liderança, com 24%, seguida pela articulação da teoria com a prática, com 18%; e com criatividade com 13% em terceiro.

Gráfico 47: Ponto fraco do curso de Administração da UNIMINAS – habilidades



É interessante observar que existe uma contradição nesta questão, já que ao mesmo tempo em que parte dos alunos apontam a articulação da teoria com a prática um ponto forte (19%), outros (18%) já levantam como um ponto fraco. Talvez isso aconteça pela grande diferença do perfil de alunos, com discentes entre 18 e 49 anos, uns com experiência nenhuma e outros como donos de empresa, apresentando, assim, níveis de compreensão distintos e capacidades de assimilação igualmente distintas.

5 – ANÁLISE E CRÍTICA DOS RESULTADOS

5.1. RESPOSTA À PRIMEIRA PERGUNTA DE PESQUISA

COMO A UNIMINAS, NO ÂMBITO DOS LIMITES DESTA PESQUISA, TRATA DO PLANEJAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DOS ALUNOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, APROXIMANDO-OS DA REALIDADE DO MERCADO?

Para responder a essa indagação, buscou-se investigar a estrutura pedagógica do curso de Administração da UNIMINAS, o relacionamento da instituição com as empresas da cidade e região, e a estrutura física do campus da faculdade.

A UNIMINAS demonstrou grande maturidade na condução das atividades de seu curso de Administração, principalmente em se tratando de uma faculdade nova – com 5 anos de existência. A coordenação do curso e seu corpo docente demonstram grande preocupação com as questões pedagógicas, mas não ficam apenas no plano das abstrações. Têm partido para a ação, implementando projetos que complementam a formação do aluno (PRODEIA, CAED, INCUBAMINAS, Empresa Júnior etc) sem se distanciar das prerrogativas impostas pelo MEC.

A matriz curricular e as ementas das disciplinas analisadas atendem aos objetivos do curso, colaboram, e interagem positivamente no planejamento e desenvolvimento de carreira dos alunos. Mesmo já atendendo às exigências do Ministério da Educação, a coordenação do curso prevê uma reformulação na matriz curricular com alterações que modernizem e atendam melhor aos anseios do mercado. Isto oportunizará aos alunos melhores condições de planejamento de suas carreiras. Segundo o coordenador ainda existem algumas lacunas na formação do aluno administrador. Assim, é necessário implantar um programa que possibilite uma ponte com o mercado de trabalho, de modo a conhecer, mensurar e gerir as capacidades como habilidade e atitudes individuais dos alunos, como liderança e criatividade. Isto corrobora com o que Decenzo; Robbins (2001) preconizam sobre o desenvolvimento individual de carreira, como uma ajuda, no caso aos alunos, na identificação de seus objetivos e do que necessitam para alcançá-los.

O projeto interdisciplinar e os demais trabalhos curriculares demonstraram grande importância na formação do aluno do curso de Administração da UNIMINAS. Tanto pelo seu objetivo de agregar na formação empreendedora do aluno, como também por possibilitar ao

discente a chance de auto-conhecimento de suas habilidades e deficiências dentro do desenrolar do trabalho, identificação de oportunidades e interesses, colaborando na formatação do planejamento de carreira do aluno, conforme ressalta Martins (2001).

O PRODEIA é um instrumento com potencial na gestão de carreira dos alunos. Como ainda está em fase inicial de implantação não foi possível mensurar resultados do programa, porém a metodologia aplicada para concepção do mesmo, bem como os objetivos apontados pelo coordenador do curso, Prof^o Dieter Paiva, demonstram que o programa de desenvolvimento integral do aluno ajudará no detalhamento do perfil do discente, avaliando seus interesses, habilidades, e competências, além de já ter consultado o mercado da região para traçar as demandas do mesmo. Além disso, o programa poderá ajudar o aluno no seu auto-conhecimento através do acesso que terá às informações relativas à sua evolução no curso, por meio do *software* que está em desenvolvimento.

O CAED é outro programa original implantado pelo curso de Administração da UNIMINAS que demonstra a preocupação da coordenação com a atuação do seu egresso no mercado de trabalho. Surgiu da percepção de alguns professores a respeito de alunos que tinham interesse em seguir carreira acadêmica, e já demonstra um diferencial da faculdade frente às demais, por oferecer essa oportunidade de conhecer a academia do outro lado – o lado do professor: como elabora aulas, prepara provas, se relaciona com os alunos etc. Para os formandos com interesse em seguir como professores, o CAED é um fator externo que possibilita a eles um conhecimento da carreira, além de poderem avaliar fatores internos (aptidão, capacidade de liderança, interesses, valores) durante o período de duração do programa. Assim, o CAED também trata do planejamento e desenvolvimento de carreira do aluno de forma positiva.

Ao avaliar o relacionamento do curso com as empresas de Uberlândia e região, percebe-se que o papel que cabe a faculdade tem sido cumprido, estreitando relacionamento com estas organizações por meio de estágios e serviços prestados pela empresa júnior. A partir destes contatos, os alunos podem conhecer e desenvolver habilidades e características. Conforme Shein (1978) a carreira envolve o desenvolvimento da pessoa como um ser integral, englobando todas as atividades, além do trabalho, como os relacionamentos e experiências possibilitados por meio de estágios ou da empresa júnior. Já os projetos de iniciação científica estão ainda um pouco distantes da comunidade e das empresas, bem como a INCUBAMINAS que está em fase de implantação, assim, ainda não demonstram influenciar o planejamento de carreira dos alunos.

Com relação à avaliação da estrutura física do *campus*, embora ela atenda às necessidades do curso não demonstrou, neste estudo, ser um agente influenciador no planejamento e desenvolvimento de carreira dos alunos do curso de Administração da UNIMINAS.

Enfim, o planejamento de carreira ainda precisa ser visto como condição *sine qua non* para a formação do futuro administrador, de modo a orientar o aluno durante todo o decorrer do curso, ajudando-o a se preparar neste período de formação para o mercado de trabalho e para a vida. Desvincular a imagem de carreira da de emprego, status e sucesso, deve ser o primeiro passo, e levar o aluno a se perceber, em relação às suas vontades, interesses, habilidades e competências por meio do auto-conhecimento parece ser o próximo passo.

Assim, a UNIMINAS trata do planejamento e desenvolvimento de carreira dos alunos do curso de Administração por meio de: uma matriz curricular bem estruturada, com ementas elaboradas a partir de uma avaliação conjunta dos professores para atendimento das demandas do mercado; com o projeto interdisciplinar que auxilia na formação do aluno desenvolvendo habilidades e interesses, colaborando no auto-conhecimento; com a implantação do PRODEIA e do CAED, que são programas voltados para o aperfeiçoamento do aluno, e melhor conhecimento de suas oportunidades, competências e limites; e, oferecendo um relacionamento saudável com as empresas da região aumentando as chances de estreitamento de relações entre alunos e empresas, seja via estágio ou empresa júnior; o que acaba por aproximar o perfil do aluno egresso das demandas do mercado.

5.2. RESPOSTA À SEGUNDA PERGUNTA DE PESQUISA

COMO OS ALUNOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIMINAS , NO ÂMBITO DOS LIMITES DESSA PESQUISA, TRATAM DO PLANEJAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO DE SUAS FUTURAS CARREIRAS PROFISSIONAIS, DE FORMA A APROXIMAR OS CONTEÚDOS APRESENTADOS EM SALA DE AULA COM AS EXIGÊNCIAS DO MERCADO?

Na resposta desta pergunta de pesquisa foram avaliados: se a escolha da carreira de administrador se dá por razão de um auto-conhecimento em que aluno identifica suas habilidades, interesses e vocação, ou se optam pelo curso apenas em prol de uma qualificação para atender ao mercado de trabalho; o nível de envolvimento do aluno da UNIMINAS com as atividades educacionais realizadas tanto pela IES, quanto por outros órgãos; a efetividade da

aplicação da teoria na prática profissional do aluno, que questionou o grau e a frequência da utilização do conteúdo trabalhado em sala de aula; e, finalmente, a contribuição do curso para melhoria das oportunidades profissionais, questionando os pontos fortes e fracos do curso de Administração da UNIMINAS, em termos de conhecimentos e habilidades.

Ao avaliar como se dá a escolha do aluno pela carreira de Administração percebe-se que mesmo afirmando ser uma opção baseada na identificação com a carreira, não se pode afirmar que tenha sido pautada numa vocação nata. Por ser um curso noturno, muitos alunos buscam-no, não por vocação, mas, para complementar uma etapa da educação formal que lhe faltou no passado, no caso dos alunos mais velhos, ou como uma qualificação para conseguir melhores cargos na empresa em que estão ou emprego rápido, no caso dos alunos mais novos. O fato de 75% dos alunos já estarem no mercado de trabalho, também leva a crer que a dita identificação com a carreira (71%) seja muito mais uma identificação do curso com a atual área em que atuam.

Os cursos de Administração da UNIMINAS apresentam duas habilitações, em marketing e em finanças, e o interesse praticamente igual dos alunos por tais áreas (40% a primeira, e 39% a segunda) batem com os resultados da pesquisa do CFA que demonstra uma preferência por tais áreas na atualidade, o que pode sinalizar como oportunidade de atuação para tais profissionais. O que aponta para uma relativa preocupação do discente com o futuro de sua carreira.

Ao se avaliar o estágio de carreira dos alunos do curso de Administração da UNIMINAS constata-se que mesmo com uma média etária relativamente baixa (24 anos), a grande maioria trabalha, e muitos já tiveram empregos anteriores. Com base nos dados analisados, percebe-se que existem estágios de carreira que não se encaixam nos modelos propostos por Decenzo; Robbins (2001) e de Bohlander *et al* (2003) que se baseiam fortemente na idade para estruturar as etapas de carreira. No entanto, os resultados desta pesquisa corroboram com o estágio de carreira baseado no ciclo de mudanças, descrito por Milkovich; Boudreau (2000), que tomam como base as influências do ambiente, as oportunidades e características do indivíduo para entender o momento de carreira da pessoa.

Apesar dos alunos aparentarem certo conhecimento a respeito das oportunidades de mercado, ainda lidam com o mesmo de forma superficial, não compreendem de fato como e o que podem fazer para gerir sua carreira de administrador. Acreditam que o simples fato de estar no mercado de trabalho (experiência profissional), estar cursando uma faculdade, estudando, e pensando em fazer uma especialização são condições suficientes para o planejamento de suas carreiras. Por mais que isso possa ser visto como “pelo menos fazem

algo”, não se pode tratar a carreira como uma seqüência linear baseada na experiência profissional e acadêmica, conforme Dutra (1996). Outros fatores como a família, as condições econômicas, habilidades, valores, interesses também influenciam na composição deste planejamento.

O nível de envolvimento dos alunos em atividades educacionais revela que muitos discentes ainda acreditam que somente a sala de aula é necessária para sua formação. Mesmo com índices razoáveis de participações em palestras, congressos e seminários, muitos foram aqueles que declararam não participar (ou somente às vezes) de algum evento, realizado pela UNIMINAS ou por outras instituições. É um fator que tem grande importância no planejamento e desenvolvimento de carreira do administrador e que precisa de uma maior atenção por parte dos alunos, já que a faculdade tem demonstrado preocupação e investimentos na realização dos mesmos.

Quanto à efetividade da aplicação da teoria aprendida em sala de aula no dia-a-dia profissional do aluno, constata-se como um componente positivo no planejamento de carreira do aluno da UNIMINAS que declarou, em sua maioria, utilizar em maior ou menor grau com relativa freqüência os conhecimentos teóricos do curso em suas atividades profissionais. Sem dúvida este fato colabora na construção do estágio de carreira do aluno que adquire experiência, aliada a teoria, e ainda podendo identificar novas habilidades e interesses.

Com relação à contribuição do curso de Administração da UNIMINAS no sentido de oferecer melhores oportunidades profissionais ao seu corpo discente, avalia-se que os pontos fortes apontados pelos alunos, estão relacionados: ao plano pedagógico, na condução e desenvolvimento de programas que contemplam a participação dos alunos de forma mais efetiva na sua própria formação, como agente ativo e não apenas passivo, mero recebedor de conhecimentos. Da mesma forma, os pontos fracos, ou pouco trabalhados, relacionados tanto com conhecimentos quanto com as habilidades preconizadas pelo MEC, são reflexo não apenas de possíveis falhas na condução de disciplinas e trabalhos, mas também do baixo nível do ensino básico e fundamental freqüentado por esses alunos. Constitui-se, assim, fator relevante, e que, portanto, influencia no planejamento e desenvolvimento de carreira dos alunos do curso de Administração da UNIMINAS.

Através destes resultados, pode-se constatar que o atual aluno da UNIMINAS tem uma compreensão relativamente superficial sobre o significado de carreira, e como o planejamento desta pode ser um grande diferencial no seu futuro profissional.

Portanto, os alunos do curso de Administração da UNIMINAS tratam seus planejamentos e desenvolvimentos de carreira de modo mais próximo do conceito tradicional

de carreira, vislumbrando uma ascensão em seus atuais postos de trabalho ou conquistando novos cargos em grandes empresas, que segundo eles apresentam maiores chances de desenvolvimento profissional, a partir de respostas nem sempre planejadas às necessidades do mercado: estudo, graduação, especialização, experiência profissional. O auto-conhecimento do aluno precisa ser melhor trabalhado, buscando conhecer e reconhecer suas potencialidades e seus limites. O nível de envolvimento do discente nas atividades educacionais precisa de uma nova avaliação, não oferecendo estímulos (como pontuação extra), mas sim partindo da conscientização da importância destas participações para complementar a formação do futuro administrador. As contribuições do curso e a efetividade da utilização dos conceitos teóricos no dia-a-dia profissional também auxiliam na aproximação do conteúdo às exigências de mercado. Enfim, falta ao aluno um melhor conhecimento sobre a carreira de administrador, e o entendimento e estruturação do seu planejamento de carreira, com o objetivo de se preparar adequadamente para o momento de sua conclusão do curso, e futura mudança de estágio de carreira.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo foram feitas a partir dos objetivos propostos no capítulo introdutório, sendo:

- o objetivo geral, realizar uma pesquisa que responda como o curso de Administração da UNIMINAS e seus alunos lidam com o planejamento de carreira segundo as necessidades e oportunidades de mercado;
- e, de forma específica, buscar compreender como o curso de Administração da UNIMINAS gerencia sua matriz curricular, levando em consideração a integração dos seus alunos com o mercado de trabalho; como os alunos de Administração da UNIMINAS gerenciam os seus cursos de graduação, levando em consideração a sua responsabilidade na formação profissional; o confronto entre a gestão dos cursos de Administração da UNIMINAS e a expectativa dos seus alunos com relação ao planejamento de suas carreiras.

Para tanto, realizou-se uma revisão teórica embasada nos seguintes assuntos: conceitos dos tipos de carreira e termos associados a este tema; teorias sobre Planejamento e Desenvolvimento de Carreira; estrutura do curso de Administração; perfil do Administrador; e informações sobre a instituição pesquisada.

O sentido de carreira tem mudado com o tempo. Antes tinha uma concepção associada mais às oportunidades que poderiam, ou não, surgir e muito pouco à questão relacionada a um planejamento de longo prazo. De acordo com Martins (2001), carreira tinha uma conotação mais relacionada ao tempo de uma pessoa numa única categoria de trabalho, dentro de uma empresa, e, somente a partir do século XIX, passou a designar o caminho da vida profissional.

É interessante observar que apesar disso, a percepção dos alunos do curso de Administração da UNIMINAS, a respeito de carreira ainda tem uma associação tradicional, relacionando-a ao sucesso profissional, desenvolvimento dentro de uma grande empresa, e atendendo às oportunidades que possam, ou não, surgir no mercado de trabalho.

Na definição de carreira proteana percebe-se que a responsabilidade pela gestão da carreira por parte da empresa agora é mínima. Assim, a trilha profissional que, até então, era percebida como uma progressão ordenada de papéis funcionais em determinada área, passa a considerar o trabalho em várias empresas, com duas ou três ocupações distintas, dependendo muito mais da capacidade do indivíduo de estruturar seus caminhos.

Conforme Milcovich; Boudreau (2000) a seqüência de empregos, empresas e funções de um indivíduo resultam de escolhas conscientes, baseadas nos interesses pessoais, na avaliação de oportunidades e limitações, analisados no decorrer da vida profissional; a carreira incluirá experiências profissionais ascendentes, laterais e descendentes. O que mais uma vez demonstra a imaturidade ou pouco conhecimento dos alunos a respeito de seus planejamentos de carreira, por não considerarem uma avaliação mais detalhada para a estruturação de suas carreiras de futuros administradores.

Os estudos sobre planejamento e desenvolvimento de carreira demonstraram que ocorreu uma mudança na sua concepção. Antes com o objetivo de ajudar funcionários na ascensão profissional dentro de uma organização, tinha um foco voltado para atrair e manter os melhores empregados na empresa. Esta perspectiva baseava-se na gestão da carreira pela organização – o planejamento organizacional de carreira, conforme Decenzo; Robbins (2001). As mudanças levaram a uma nova visão, do planejamento individual de carreira, que focaliza seus esforços no auxílio às pessoas para definição de seus objetivos e determinação de estratégias para alcançá-los. E, mesmo o planejamento individual de carreira apresentando algumas ferramentas que auxiliam o empregado, o aluno ainda parece entender que suas chances de crescimento profissional dependem ainda, em maior ou menor grau, do oferecimento de programas internos das empresas em que trabalham ou pretendem trabalhar.

Martins (2001) aponta premissas básicas para a implantação e execução do planejamento de carreira, como: a necessidade de buscar informações sobre si mesmo (autoconhecimento) e sobre o mercado; detalhar o perfil do indivíduo a partir da listagem de interesses, habilidades, personalidade, perspectivas gerais profissionais; definir metas; desenvolver e implantar estratégia que levem ao cumprimento dos objetivos de carreira; e avaliar periodicamente a estratégia adotada. Isto demonstra que, o desenvolvimento e o planejamento de carreira não têm um fim em si mesmos; são processos contínuos, que podem levar ao aprimoramento das habilidades pessoais, organizacionais, mas também à conquista de sonhos e ideais, se bem acompanhados.

Essa perspectiva não ficou claramente percebida na pesquisa realizada com os alunos. Embora tenham uma estrutura pedagógica fornecendo-lhes instrumentos para auxiliá-los na estruturação do planejamento de carreira, poucos alunos demonstraram ter conhecimento, interesse e envolvimento com o curso e possuir um direcionamento efetivo, em termos de planejamento e desenvolvimento individual de carreira.

Enquanto Decenzo; Robbins (2001) e Bohlander *et al* (2003), estruturam os estágios de carreira de acordo com a faixa etária, Milkovich; Boudreau (2000) acreditam que pensar na

carreira tendo fatores biológicos como referência não é algo que descreva satisfatoriamente as carreiras atualmente. E de fato, com a pesquisa realizada na UNIMINAS constatou-se que muitos alunos entram para a faculdade já tendo um emprego, que além de lhes fornecer experiência, também acaba por influenciá-lo na escolha da área de estudo. Assim, os alunos terão experiências diferenciadas dentro da academia, podendo trabalhar no mercado formal e ainda fazer parte da empresa júnior, ou estagiar numa organização de pequeno ou grande porte, incubar um novo negócio, demonstrando que as carreiras se movimentam em ciclos ao longo do tempo, e, desta forma, um indivíduo poderá passar por tais estágios várias vezes.

A partir da pesquisa realizada, compreende-se que a UNIMINAS e os discentes do curso de Administração possuem algumas ferramentas que podem ajudar no planejamento e desenvolvimento de carreira dos mesmos. A Estrutura Pedagógica do curso, com todos os programas, projetos e trabalhos em desenvolvimento refletem a preocupação da coordenação em auxiliar o aluno na condução de sua formação acadêmica, e também na sua preparação para atender os anseios do mercado de trabalho. Apesar de Nicolini (2003) ser enfático em afirmar que não existem propostas originais no ensino da Administração, avalia-se que nesta instituição, PRODEIA, CAED e projeto interdisciplinar configuram-se diferenciais que, de alguma forma, fogem do lugar comum dos planos pedagógicos das demais faculdades de Administração (assim como IBMEC, ESAG e ESPM).

O gerenciamento da matriz curricular pela coordenação do curso atende às exigências do MEC, e ainda, oferece liberdade de atualização das ementas das disciplinas de modo a atender às expectativas do mercado, o que pode ser percebido como mais um ponto positivo.

Os alunos, no entanto, não demonstram uma preocupação ou envolvimento maior na gestão de suas carreiras. Parecem buscar atender apenas o básico solicitado pelo mercado de trabalho, ou pela própria faculdade; com frequência e grau de participação, nas atividades acadêmicas, relativamente baixos, além do pouco envolvimento com os programas e projetos desenvolvidos pela instituição, o que foi demonstrado pelos altos índices de desconhecimento dos projetos pelos alunos.

Confrontar a gestão do curso de Administração e as expectativas dos alunos com relação ao planejamento de suas carreiras parece apontar para algo inusitado: a preocupação da instituição (revelada nos projetos gestados pela coordenação) parece ser maior que a dos próprios alunos. Os alunos percebem seus papéis no atendimento das expectativas do mercado, mas, às vezes, se esquecem do papel de agente ativo que pode: criar, inovar, construir, planejar, a partir de suas análises internas e externas, de modo a cumprir não somente suas responsabilidades, mas também alcançando seus sonhos na carreira de administrador.

Como recomendação para novos trabalhos, destaca-se, sobretudo, a necessidade de maior atenção pelos acadêmicos da área de Administração no assunto planejamento e desenvolvimento de carreira. É preciso reduzir a distância entre a teoria do planejamento e desenvolvimento de carreira da prática pelos alunos do curso de Administração.

Outros estudos que se deixam como recomendação:

- a continuação desta pesquisa em outras IES, sobretudo nos cursos de Administração, e de preferência em faculdades federais para uma comparação dos resultados;
- o estudo do planejamento e desenvolvimento de carreira com alunos do ensino médio, antes do ingresso em curso superior, buscando identificar o que de fato os leva a escolher “este ou aquele” curso de graduação, investigando as vocações reais, interesses e habilidades, para um direcionamento mais adequado deste futuro universitário;
- em caráter mais específico, sugere-se também: o acompanhamento da implementação total do PRODEIA – projeto de desenvolvimento integral do aluno – com objetivo de avaliar o quanto tal programa auxilia de fato no planejamento individual de carreira do aluno; e, ainda uma pesquisa na UNIMINAS que contemple um projeto de implementação do planejamento de carreira como ferramenta que incrementa e auxilia a formação do aluno de Administração, a partir de aplicação de testes, dinâmicas e atividades que possibilitem a estruturação do mesmo.

Enfim, é necessário pensar e planejar a carreira profissional. Mesmo guardando forte dependência de fatores externos, a conquista dos sonhos em uma carreira contém um componente fundamental para o sucesso: a ação de fazer acontecer. Nesse contexto, o planejamento de carreira durante a formação acadêmica faz toda a diferença para a superação dos subseqüentes obstáculos que surgem após a formatura.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVESSON, M., WILLMOTH, H. **Making sense of management** – a critical introduction, 2 ed. London: Sage, 1998.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; SCAICO, Oswaldo; FERRAZ, Sônia Ferreira; SALEM, Ione Macedo de Medeiros et al. **Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2004.

_____. **Projeto pedagógico para o curso de graduação em Administração**: uma proposta metodológica. Florianópolis, 2001.

BARELLA, Murilo. **Trabalho do Dieese analisa remuneração do bancário**. 2005. Disponível em: <http://www.cnbcut.com.br/popup.php?chave=17238>. Acesso em: 10 jul. 2005.

BAUER, Martin W. & GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis - RJ: Vozes, 2002.

BEHR, Simone da Costa F. **Produtividade e motivação docente em cursos de Administração de IES privadas da grande Vitória** – ES: reflexões sobre a possibilidade de aplicação do método PROMES. Florianópolis, 2004.

BOHLANDER, G. ; *et al.* **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Cursos de Graduação**. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/77697DCEACTHSEMDTD.doc>. Acesso em: 10 jul. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. INEP. Sinopse e Estatística da Educação Superior. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>. Acesso em: 01 dez. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Cursos de Graduação. Disponível em: http://www.inep.gov.br/funciona/lista_cursos.asp. Acesso em 03 dez. 2005.

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos: jobshift**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BUNGE, Mario. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Perspectiva, 2002.

_____. **Ciência e Desenvolvimento**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

CEPES, Painel de Informações Municipais de Uberlândia, 2005. Disponível em <<http://www.ie.ufu.br/cepes/tabelas/Pesquisas/Relatório%20Final%20Painel%20Uberlândia%202005.pdf>> Acesso em 10 jan. 2005.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, vol. 35, n. 6, nov/dez. 1995, p. 67-75.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, vol. 36, n. 1, jan/mar. 1996, p. 13-20.

DECENZO, D. A. ; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais**. Terapia e educação. Petrópolis: Vozes, 1999.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. Formação, competência e cidadania. **Educação e Sociedade**, ano 18, n° 60, dezembro, 1997, p. 51-63.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras** – uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

ERDMANN, Rolf H. Os desafios decorrentes das mudanças de cenário e o perfil do Administrador para o século XXI. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, ano 3, n. 5, p. 36-44, março, 2001.

ESAG – Curso de Administração. Disponível em: < <http://www.esag.udesc.br/> Acesso em: 20 fev.2006.

ESPM – Curso de Administração. Disponível em: < <http://www.espm.br/espm/pt/home> Acesso em: 20 fev. 2006.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A. (1997). Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.1, p.23-37, jan./mar. 1997.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GERBER, Michael. **Empreender** – Fazendo a diferença. São Paulo: Fundamento, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração**, São Paulo, 35, n.2, p. 57-63, mar-abr, 1995.

GREENHAUS, Jeffrey H. **Career Management**. New York: Dryden Press, 1987.

HALL, Douglas T. **Careers in organizations**. Califórnia: Goodyear, 1976.

_____.; ARTHUR, Michael B.; LAWRENCE, Bárbara S. **Handbook of career theory**. New York: Cambridge University Press, 1989.

_____. **The career is dead, long live the career: a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HUGHES, E. S. **Men and their work**. Glencoe: The Free Press, 1958.

IBMEC – Curso de Administração. Disponível em: < <http://www.ibmecsp.edu.br/inst/>

Acesso em: 20 fev.2006.

KILIMNIK, Zélia M.; CASTILHO, Isolda V. Trajetórias e transições de carreira: um estudo longitudinal sobre a qualidade de vida de profissionais assalariados de recursos humanos que experimentaram a passagem para o trabalho autônomo. **Anais ENANPAD**, 2002.

KUENZER, A. Z. **A pedagogia das competências**: o necessário enfrentamento da ambigüidade, 2001, site da UFPR – Setor de Educação.

LACOMBE, Beatriz, Maria Braga. O aluno de Administração de Empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional: contribuições de um estudo na grande São Paulo. **Anais ENANPAD**, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEOCÁDIO, Nelson. **O processo do desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Summus, 1982.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

LUZ, Sérgio Ruiz. Demissões em massa na GM. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 845, ano 39, n. 12, p. 76-77, 22/jun/2005.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, Fernando de Souza. Reinventando o ensino da administração. **HSM Management**. São Paulo. Nº 43, Ano 8, V.2, p-10-13, mar-abr, 2004. Entrevista concedida para a Seção Pensamento Nacional.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; GOSLING, Jonathan. Educando administradores além das fronteiras. Fórum educação em Administração. **RAE**. vol. 43, n. 2, abr/mai/jun, 2003.

MIRANDA, Nonato de M.; SILVA, Dirceu da. Estudo de aspectos profissionais dos alunos do ensino superior noturno de Administração de Empresas. **Administração On Line**. São Paulo, v. 3, n. 3, jul/ago/set, 2002.

MOTTA, F. C. P. **A questão da formação do administrador**. ERA. Vol. 23, n. 4, out/dez, 1983.

NAJJAR, Eduardo; PREDEBON, José; BENEDETTI, Sérgio; LEIJOTO, Camillo. **Urgente, o que você precisa saber sobre sua carreira** – como se preparar para o futuro, o que as empresas procuram, o desafio das mudanças. São Paulo: Negócios Ed, 2004.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? Fórum educação em Administração. **RAE** . vol. 43, n. 2, abr/mai/jun, 2003.

PFEFFER, Jeffrey; FONG, Christina T. O fim das escolas de negócios? Fórum educação em Administração. **RAE**. vol. 43, n. 2, abr/mai/jun, 2003.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. Capacitação profissional do administrador: uma investigação sobre as habilidades requeridas e a formação universitária adquirida. **Anais ENANPAD**, 1999.

REINERT, José Nilson. Desemprego: causas, conseqüências e possíveis soluções. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, ano 3, n. 5, p. 36-44, março, 2001.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração** – guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed. São Paulo: Cortez Ed., 2002.

SAMPLER, J. Occupational exploration in counselling: a proposed reorientation, in H. Borow, **Man is a World at work**. Boston: Houghton Mifflin Co., 1964.

SHEIN, Edgar H. **Career anchors**: discovering your real values. Califórnia: University Associates, 1990.

_____. **Carrer dynamics**: matching individual and organizational needs. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

SHIROMA, Eneida O.; CAMPOS, Roselane F. Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, n. 61, p. 13 – 34, dez, 1997.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N., LINCOLN, Y. (eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

SUPER, D. E. **The psychology of careers**. Nova York: Harper and Row, 1957.

YIN, R. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 26, Mar. 1981.

_____. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

UNIMINAS – Curso de Administração. Disponível em: <[http://www.UNIMINAS .br/](http://www.UNIMINAS.br/)>
Acesso em: 30 nov.2005.

ZAZULA, Marilene H. How the academic environment realizes the university contribution in the competences development of an administrator demanded by the work world. **ANAIS BALAS**, 2003.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

PESQUISA:

PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: COMO A UNIMINAS E SEUS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PERCEBEM OS SEUS PAPÉIS E AS SUAS RESPONSABILIDADES NA CONDUÇÃO DA CARREIRA DE ADMINISTRADOR

Pesquisadora: Prof^a. Thays de Rezende Neves Bernardes

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Junior

Prezada (o) aluna (o),

Esta pesquisa tem por objetivo identificar a maneira pela qual a UNIMINAS, através do seu corpo docente e discente percebem os seus papéis e as suas responsabilidades na condução da carreira de administrador.

As suas respostas ao questionário que se segue são de extrema importância para o sucesso dos resultados da pesquisa. Resultados esses que possibilitarão tanto à UNIMINAS quanto a você traçarem novas direções profissionais.

O questionário foi elaborado segundo os princípios da técnica de Escolha Forçada. Por isso, ao responder as perguntas **escolha**, dentre as opções oferecidas, **SOMENTE UMA RESPOSTA**, ou seja, aquela que **está mais próxima da sua percepção**.

Atente para o fato de que não existe resposta certa ou errada. O sucesso desse trabalho de pesquisa está na forma consciente que você preencherá o questionário.

As dúvidas no preenchimento do questionário, deverão ser esclarecidas no momento da aplicação do mesmo, devendo ser devolvido imediatamente após sua finalização.

Desde já agradecemos a sua participação. Assim que tivermos os resultados consolidados, estaremos apresentando-os em data e local determinados pela Coordenação do Curso de Administração.

Thays de Rezende Neves Bernardes

Mestranda em Administração pelo Programa de Mestrado da Universidade Federal de Uberlândia

Edison Mello Junior

Orientador e Professor do Programa de Mestrado da Universidade Federal de Uberlândia

QUESTIONÁRIO

Q1 – SEXO:

1 Masculino

2 Feminino

Q2 – IDADE: _____

Q3 – PERÍODO EM QUE ESTUDA: _____ (aquele que você cursa o maior número de disciplinas)

Q4 – Por que escolheu o Curso de Administração?

1 Porque era o que oferecia maior número de vagas por aluno no vestibular.

2 Porque era o que oferecia maiores perspectivas e emprego a curto prazo.

3 Como é realizado em período noturno eu posso trabalhar e estudar.

4 Influência da família

5 Identificação com a carreira

Q5 – Das áreas de concentração abaixo, qual a de maior interesse para você?

1 Finanças

2 Produção

3 Marketing

4 Recursos Humanos

5 Não tenho ainda área definida

Q6 – Das habilidades listadas abaixo, qual você considera seu principal ponto forte:

1 Liderança

2 Facilidade de comunicação

3 Relacionamento interpessoal

4 Raciocínio lógico e analítico

5 Criatividade

6 Flexibilidade

7 Capacidade reflexiva e crítica

8 Facilidade e disposição para o aprendizado

9 Facilidade de atuação em equipe

10 Capacidade de relacionar conhecimentos adquiridos na escola com a prática profissional

Q7 – Indique o número de eventos relativos às áreas de conhecimento da Administração e fora das atividades oferecidas pela Uniminias, que você participou nos últimos três anos. Escreva no quadro a quantidade de eventos em cada tipo listado:

- 1 Palestras
- 2 Cursos
- 3 Treinamentos
- 4 Congressos
- 5 Simpósios
- 6 Work shops
- 7 Seminários
- 8 Outros. Especificar: _____

Q8 – Você participa das atividades extra-curriculares (palestras, cursos, seminários, Semana Científica) oferecidas pela Uniminias:

- 1 Sempre
- 2 Às vezes
- 3 Nunca

Q9 – Sobre o **Projeto Interdisciplinar** assinale a afirmação que você considera verdadeira:

- 1 Proporciona conhecimento mais específico de cada área envolvida.
- 2 Ajuda a relacionar a teoria com a prática.
- 3 Desenvolve uma visão generalista da Administração.
- 4 Auxilia o aluno na escolha da sua área de atuação profissional.
- 5 Desenvolve o espírito empreendedor nos alunos.
- 6 Não tenho conhecimento do Projeto Interdisciplinar, portanto não posso opinar.

Q10 – Sobre a **Semana Científica** assinale a afirmação que você considera verdadeira:

- 1 Coloca o aluno em contato com novas tendências do mercado.
- 2 Incentiva a produção de trabalhos científicos (artigos e outros).
- 3 Incentiva a troca de conhecimentos entre os participantes.
- 4 Proporciona oportunidades de contato com profissionais e estudantes externos à Uniminias.
- 5 Estreita o relacionamento entre professores e alunos no desenvolvimento dos trabalhos científicos.
- 6 Desperta o interesse por temas ou áreas de futura atuação profissional.
- 7 Não tenho conhecimento sobre a Semana Científica, portanto não posso opinar.

Q11 - Sobre a **ExpoMarket** assinale a afirmação que você considera verdadeira:

- 1 Proporciona maior relacionamento com o mercado local.
- 2 Amplia a visibilidade no mercado de trabalho (oportunidade de contato com potenciais empregadores / investidores).
- 3 Possibilita a aplicação dos conceitos estudados na prática.
- 4 Incentiva a iniciativa empreendedora.
- 5 Desenvolve a visão estratégica.
- 6 Coloca à prova a capacidade de trabalho em equipe.
- 7 Não tenho conhecimento da ExpoMarket, portanto não posso opinar.

Q12 – Aponte pelo menos dois trabalhos curriculares (solicitados pelos professores dentro das diversas disciplinas cursadas) que foram importantes para seu desenvolvimento pessoal e profissional:

- 1 _____
- 2 _____

Q13 – Você tem conhecimento sobre o **PRODEIA – Projeto de desenvolvimento integral do aluno** – oferecido pela Uniminas? Qual sua opinião sobre o mesmo?

- 1 Tenho total conhecimento sobre o PRODEIA e acredito que é um programa interessante para o melhor desenvolvimento do aluno durante o curso.
- 2 Já ouvi falar sobre o PRODEIA, e acho que é um programa interessante para o melhor desenvolvimento do aluno durante o curso.
- 3 Não tenho conhecimento do PRODEIA, portanto não posso opinar.
- 4 Tenho conhecimento sobre o PRODEIA, mas não vejo nenhum benefício para o aluno.
- 5 Já ouvi falar sobre o PRODEIA, mas não vejo nenhum benefício para o aluno.

Q14 - Você tem conhecimento sobre o **CAED – Capacitação do aluno especial para docência** – oferecido pela Uniminas? Qual sua opinião sobre o mesmo?

- 1 Tenho total conhecimento sobre o CAED e acredito que é um programa interessante para o planejamento e desenvolvimento de carreira do aluno.
- 2 Já ouvi falar sobre o CAED, e acredito que possa ser um programa interessante para o planejamento e desenvolvimento de carreira do aluno.
- 3 Não tenho conhecimento do CAED, portanto não posso opinar.
- 4 Tenho conhecimento sobre o CAED, mas não vejo nenhum benefício para o aluno.
- 5 Já ouvi falar sobre o CAED, mas não vejo nenhum benefício para o aluno.

Q15 – Você conhece a **Empresa Júnior da Uniminas**? Qual sua opinião sobre a mesma?

- 1 Tenho total conhecimento da Empresa Júnior da Uniminas e acredito que seja um projeto importante para o planejamento e desenvolvimento de carreira do aluno.
- 2 Já ouvi falar da Empresa Júnior da Uniminas, e acredito que possa ser um projeto importante para o planejamento e desenvolvimento de carreira do aluno.
- 3 Não tenho conhecimento da Empresa Júnior da Uniminas, portanto não posso opinar.
- 4 Tenho conhecimento da Empresa Júnior da Uniminas, mas não vejo nenhum benefício para o aluno.
- 5 Já ouvi falar da Empresa Júnior da Uniminas, mas não vejo nenhum benefício para o aluno.

Q16 – Você conhece o **projeto de incubadora de empresas** da Uniminas? Qual sua opinião sobre o mesmo?

- 1 Tenho total conhecimento do projeto de incubadora de empresas da Uniminas, e acredito que seja um projeto importante para o planejamento e desenvolvimento de carreira do aluno.
- 2 Já ouvi falar do projeto de incubadora de empresas da Uniminas, e acredito que possa ser um projeto importante para o planejamento e desenvolvimento de carreira do aluno.
- 3 Não tenho conhecimento do projeto de incubadora de empresas da Uniminas portanto não posso opinar.
- 4 Tenho conhecimento do projeto de incubadora de empresas da Uniminas, mas não vejo nenhum benefício para o aluno.
- 5 Já ouvi falar do projeto de incubadora de empresas da Uniminas, mas não vejo nenhum benefício para o aluno.

Q17 – Sobre o **projeto de iniciação científica** da Uniminas assinale a afirmação que você considera verdadeira:

- 1 Estimula a formação integral do discente, conduzida pela reflexão e criatividade.
- 2 Introduce o aluno no domínio do método científico e no aprendizado de técnicas específicas de investigação.
- 3 Dissemina entre os alunos pré-formandos a idéia de continuidade de formação na futura atividade profissional, especialmente no caso da carreira universitária.
- 4 Contribui para a emergência de grupos consistentes de pesquisa, mediante opções e contatos interdisciplinares.
- 5 Cria condições favoráveis para o incremento da produção e divulgação de resultados de pesquisa.
- 6 Desenvolve, em docentes e discentes, a capacidade de criar e renovar a metodologia, visando a novas tecnologias.
- 7 Não tenho conhecimento do Projeto de Iniciação Científica da Uniminas, portanto não posso opinar.

Q18 – Sobre a **estrutura física** da Uniminas, você pode afirmar que:

- 1 Tem laboratórios, livros e equipamentos áudio-visuais que atendem plenamente a demanda.
- 2 Tem laboratórios, livros e equipamentos áudio-visuais que atendem relativamente bem a demanda.
- 3 Tem laboratórios, livros e equipamentos áudio-visuais que atendem razoavelmente a demanda.
- 4 Tem laboratórios, livros e equipamentos áudio-visuais que não atendem a demanda.

Q19 – Qual a principal fonte que você toma conhecimento sobre o oferecimento de vagas de estágio?

- 1 Através dos cartazes e comunicados da Uniminas.
- 2 Através de outros colegas.
- 3 Através de anúncios em jornais e televisão.
- 4 Outros: especificar: _____

Q20 – Em termos de conhecimentos e habilidades desenvolvidos durante o curso e valorizados pelo mercado de trabalho, o que você considera como pontos fortes na Uniminas:

A – Conhecimentos (destaque apenas UMA área de conhecimento : aquela melhor trabalhada segundo sua percepção)

- 1 Conteúdos de Formação Básica (Ciências Sociais, Filosofia, Psicologia, Ética, Política, Comportamento, Linguagem, Comunicação e Informação).
- 2 Conteúdos de Formação Profissional (Teoria da Administração e das Organizações e suas respectivas funções, Fenômenos Empresariais, Gerenciais, Organizacionais, Estratégicos e Ambientais).
- 3 Conteúdos de Formação Complementar (Estudos Econômicos, Financeiros e Mercadológicos).
- 4 Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias (Pesquisa Operacional, Teoria dos Jogos, Modelos Matemáticos e Estatísticos).

B – Habilidades (destaque a habilidade melhor trabalhada segundo sua percepção)

- 1 Liderança
- 2 Comunicação e expressão
- 3 Relacionamento interpessoal
- 4 Capacidade reflexiva e crítica
- 5 Criatividade
- 6 Flexibilidade
- 7 Trabalho em equipe
- 8 Articulação da teoria com a prática

Q21 – Em termos de conhecimentos e habilidades desenvolvidos durante o curso e valorizados pelo mercado de trabalho, o que você considera como ponto fraco na Uniminas:

A – Conhecimentos (destaque apenas UMA área de conhecimento : aquela menos trabalhada segundo sua percepção)

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Conteúdos de Formação Básica (Ciências Sociais, Filosofia, Psicologia, Ética, Política, Comportamento, Linguagem, Comunicação e Informação). |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Conteúdos de Formação Profissional (Teoria da Administração e das Organizações e suas respectivas funções, Fenômenos Empresariais, Gerenciais, Organizacionais, Estratégicos e Ambientais). |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Conteúdos de Formação Complementar (Estudos Econômicos, Financeiros e Mercadológicos). |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias (Pesquisa Operacional, Teoria dos Jogos, Modelos Matemáticos e Estatísticos). |

B – Habilidades (destaque a habilidade menos trabalhada segundo sua percepção)

- | | | |
|---|--------------------------|-------------------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Liderança |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Comunicação e expressão |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Relacionamento interpessoal |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Capacidade reflexiva e crítica |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Criatividade |
| 6 | <input type="checkbox"/> | Flexibilidade |
| 7 | <input type="checkbox"/> | Trabalho em equipe |
| 8 | <input type="checkbox"/> | Articulação da teoria com a prática |

Q22 – Para você a carreira está associada:

- | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Progressão dentro de uma empresa. |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Status e poder. |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Estabilidade e emprego. |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Trabalhar em algo prazeroso |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Sucesso profissional. |
| 6 | <input type="checkbox"/> | Outros: especificar: _____ |

Q23 – Na sua visão um administrador deve ser:

- | | | |
|---|--------------------------|--|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Um profissional especialista numa determinada área. |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Um profissional generalista, com conhecimento em todas as áreas. |

Q24 – Duas empresas, uma de pequeno porte e outra de grande porte, pagam o mesmo salário e oferecem os mesmos benefícios. Qual delas você escolheria?

1 Pequeno porte

2 Grande porte

3 Indiferente

Q25 – Por que?

1 Maior oportunidade de desenvolvimento profissional.

2 Estabilidade.

3 Melhores condições salariais a longo prazo.

4 Melhor ambiente de trabalho.

5 Maior participação nas decisões.

Q26 – De que maneira você tem planejado sua carreira profissional?

Q27 – Você atualmente

1 Trabalha

2 Faz estágio

3 Nem trabalha e nem faz estágio

Se você marcou com X as opções 1 e 2 para a questão anterior, responda somente o questionário nº1. Caso tenha marcado com X a opção 3 responda somente o questionário nº 2.

QUESTIONÁRIO 1

Q28 – Em que tipo de instituição você está trabalhando?

1 Pública

2 Privada

3 Economia Mista

Q29 – Qual(is) o (s) ramo(s) de atividade(s) da organização em que você trabalha?

1 Indústria Extrativista

2 Indústria de Transformação

3 Comércio Atacadista

4 Comércio Varejista

5 Agropecuária

6 Construção Civil

7 Securitária, Financeira ou Bancária

8 Serviço de Transporte

9 Comunicação

10 Publicidade

11 Saúde

12 Educação

13 Processamento de Dados

14 Serviços de Utilidade Pública

15 Outros: Especifique: _____

Q30 – Qual o número aproximado de funcionários da instituição em que você trabalha?

1 Menos de 100

2 Entre 100 e 500

3 Entre 501 e 1000

4 Entre 1001 e 3000

5 Acima de 3001

Q31 – Qual o nível aproximado de sua remuneração?

1 De R\$ 300,00 a R\$ 900,00

2 De R\$ 901,00 a R\$ 1.500,00

3 De R\$ 1.501,00 a R\$ 2.700,00

4 De R\$ 2.701,00 a R\$ 4.200,00

5 Acima de R\$ 4.200,00

Q32 – Como você classifica a sua remuneração hoje?

1 Insatisfatória

2 Razoável

3 Boa

4 Excelente

Q33 – Qual das opções abaixo caracteriza o seu vínculo com a empresa?

1 Empregador

2 Profissional liberal e autônomo

3 Empregador e profissional liberal

4 Profissional liberal e empregado

5 Empregado

6 Estagiário

Q34 – Quantos empregos e ou estágios você já teve (fora este último):

A – Empregos

1 Zero

2 Um

3 Dois

4 Três

5 Quatro

6 Mais de quatro

B – Estágios

1 Zero

2 Um

3 Dois

4 Três

5 Quatro

6 Mais de quatro

Favor especificar a área em que você trabalhou mais tempo (produção, financeira, comercial, etc):

Q35 – Destes empregos e/ou estágios, quantos tinham relacionamento com sua área de graduação?

A – Empregos

1 Zero

2 Um

3 Dois

4 Três

5 Quatro

6 Mais de quatro

B – Estágios

1 Zero

2 Um

3 Dois

4 Três

5 Quatro

6 Mais de quatro

Q36 – Qual dos fatores abaixo o levaria hoje a trocar de emprego?

1 Melhor salário

2 Melhor oportunidade de desenvolvimento profissional

3 Um emprego com maior segurança

4 Um emprego no qual o cargo fosse compatível com os seus conhecimentos

5 Nenhum motivo, no momento

Q37 – Qual o nível hierárquico do seu cargo dentro da instituição?

1 Presidente / diretor

2 Gerente de departamento

3 Supervisor / chefe de seção

4 Subordinado

Q38 – A função hoje desempenhada por você, está relacionada com o seu curso de graduação?

1 Sim

2 Não

Q39 – Se lhe fosse possível fazer alterações, na política administrativa de sua empresa, qual dentre as opções abaixo você sugeriria?

1 Melhoraria a estrutura salarial.

2 Diminuiria a burocracia.

3 Adotaria uma política mais aberta de relacionamento entre chefe e subordinado.

4 Aumentaria a possibilidade de desenvolvimento de carreira, através de treinamento na empresa.

5 Promoveria mais eventos sociais (jogos, excursões, almoço, etc).

6 Daria participação nos lucros.

7 Daria maior liberdade de decisão aos funcionários.

Q40 – Assinale a alternativa que você considera verdadeira com relação à aplicação dos conhecimentos adquiridos na escola, em seu cotidiano profissional:

- 1 Sempre aplico a maior parte dos conteúdos aprendidos na escola, em meu trabalho.
- 2 Às vezes aplico a maior parte dos conteúdos aprendidos na escola, em meu trabalho.
- 3 Sempre aplico boa parte dos conteúdos aprendidos na escola, em meu trabalho.
- 4 Às vezes aplico boa parte dos conteúdos aprendidos na escola, em meu trabalho.
- 5 Sempre aplico uma pequena parte dos conteúdos aprendidos na escola, em meu trabalho.
- 6 Às vezes aplico uma pequena parte dos conteúdos aprendidos na escola, em meu trabalho.
- 7 Nunca aplico os conteúdos aprendidos na escola, em meu trabalho.

QUESTIONÁRIO N° 2

Q41 – Por que você não está trabalhando ou estagiando?

- 1 Não encontrou trabalho ou estágio.
- 2 Prefere se dedicar somente aos estudos neste momento.
- 3 Não se sente suficientemente preparado.
- 4 Não precisa trabalhar.

Q42 – O trabalho ou estágio para você está relacionado prioritariamente a:

- 1 Necessidade de manutenção da família.
- 2 Aquisição de experiência.
- 3 Suporte para aperfeiçoamento.
- 4 Necessidade de administração de negócios da família.
- 5 Pressão familiar.
- 6 Outros. Especifique: _____

Q43 – Que nível de remuneração você está buscando?

- 1 Não tenho remuneração definida.
- 2 De R\$ 300,00 a R\$ 900,00
- 3 De R\$ 901,00 a R\$ 1.500,00
- 4 De R\$ 1.501,00 a R\$ 2.700,00
- 5 De R\$ 2.701,00 a R\$ 4.200,00
- 6 Acima de R\$ 4.200,00

Q44 – Que dificuldades você tem encontrado na procura de emprego ou estágio?

- 1 Há poucas ofertas de emprego na área de Administração.
- 2 Os salários oferecidos são baixos.
- 3 Exigência de experiência anterior.
- 4 Exigência de especialização.
- 5 Discriminação sexual.
- 6 Discriminação etária.
- 7 Currículo escolar inadequado às exigências do mercado.
- 8 Outros. Especifique: _____

ANEXO 2**ROTEIRO DE ENTREVISTA – SEMI ESTRUTURADA****ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

Perguntas Básicas utilizadas para todos os núcleos, buscando entender:

- o que é cada núcleo – objetivo, principais responsabilidades
- o que oferece para o aluno em termos de fundamentação para seu planejamento de carreira
- como funciona na teoria – através dos documentos que compõe cada programa e atividade de cada núcleo

1. Qual o núcleo você coordena?
2. Quais as responsabilidades e funções deste núcleo?
3. Quais os programas desenvolvidos por este núcleo?
4. Detalhe cada programa – o que é, objetivos, qual o valor dele para o aluno e para o curso de Administração da Uniminas?
5. Como o aluno toma conhecimento de tais programas?
6. Em quais períodos a atuação deste núcleo é mais forte?
7. Existe uma preocupação com o planejamento e desenvolvimento de carreira do aluno nos programas oferecidos por este núcleo? Explique.
8. Como as atividades e programas desenvolvidos por este núcleo interagem com as exigências do mercado?