



**RAFAELLA CRISTINA CAMPOS**

**“VOCÊ FAZ O QUÊ?”: EXPLORANDO A  
CONSTRUÇÃO DE CARREIRA DE RECÉM-  
FORMADOS GERENTES**

**LAVRAS-MG  
2014**

**RAFAELLA CRISTINA CAMPOS**

**“VOCÊ FAZ O QUÊ?”: EXPLORANDO A CONSTRUÇÃO DE  
CARREIRA DE RECÉM-FORMADOS GERENTES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em em Estudos Organizacionais, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador

Dra Mônica Carvalho Alves Cappelle

Coorientador

Dra Cléria Donizete da Silva Lourenço

**LAVRAS-MG  
2014**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Coordenadoria de Produtos e  
Serviços da Biblioteca Universitária da UFLA**

Campos, Rafaella Cristina.

“Você faz o quê”: explorando a construção de carreira de recém-formados gerentes / Rafaella Cristina Campos. – Lavras : UFLA, 2014.

119 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2014.

Orientador: Mônica Carvalho Alves Cappelle.

Bibliografia.

1. Carreira - Construção. 2. Coaching. 3. Recém-formados. 4. Gerentes. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.3

**RAFAELLA CRISTINA CAMPOS**

**“VOCÊ FAZ O QUÊ?”: EXPLORANDO A CONSTRUÇÃO DE  
CARREIRA DE RECÉM-FORMADOS GERENTES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Estudos Organizacionais, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 14 de fevereiro de 2014.

Dra Cléria Donizete da Silva Lourenço	UFLA
Dra Flávia Luciana Naves Mafra	UFLA
Dr Marcos Vieira Silva	PPGPSI/UFSJ

Dra Mônica Carvalho Alves Cappelle  
Orientador

**LAVRAS-MG  
2014**

*“Só se pode ser satisfeito, ser uma pessoa próxima da real completude quando alguém te pergunta: ‘O que você faz da vida?’. E você, sem pestanejar, responde: sou o que ela me der pra fazer, sou feliz porque eu encontrei na minha vocação o meu talento, e do meu talento eu achei minha profissão, e pra ela eu vou todo dia...sorrindo!”*

*(Rubem Alves, “Muito Cedo Para Decidir”)*

## **AGRADEÇO**

À minha família, aos meus colegas de pós-graduação, aos amigos que a vida me deu e aos meus grandes mestres da psicologia e da administração.

*Aos meus queridos alunos, com quem mais aprendi nessa pequena estrada de dois anos; aos meus pacientes, que devotaram seus sofrimentos à mim, e ao meu terapeuta, a quem devotei as minhas dores.*

**DEDICO**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu força e sabedoria para permanecer no caminho certo, mesmo quando as dúvidas foram maiores que a minha fé.

Agradeço a toda a minha família, aos meus tios, pelo exemplo, às minhas tias, pelo carinho, às minhas primas e primos pela confiança, aos meus avós pela sabedoria e paciência. Em especial, agradeço ao meu irmão Marcelo, o melhor homem da minha vida, sempre presente, paciente e persistente, e aos meus pais, Marlene e Calazans, que depositaram em mim confiança nesta caminhada e nas minhas escolhas.

Agradeço aos meus colegas de pós-graduação, que passaram por noites mal dormidas, artigos intermináveis, matérias e professores exigentes, mas tudo sempre com um sorriso no rosto e com uma palavra de conforto para me dar. De todos os amigos feitos aqui na minha caminhada na UFLA agradeço à Marcela Faria, ao Luiz Maciel, ao Marcelo Viana, ao Marcelo Nicoletti, à Isabel, e ao Odemir, que me inspiraram e conduziram pelos caminhos da experiência e coerência. Agradeço à Lilia Andrade, pela companhia nos trabalhos realizados, ao Janderson, Marcondes, Agda, Lilian e Cecília, pela amizade e companheirismo nas madrugadas de livros ou cerveja. Agradeço aos amigos do NEORGS, em particular à Jéssica, ao Rafael (Balde), à Tirzah e à Amanda, pelo auxílio nos trabalhos e na dissertação. Todos vocês fazem parte da razão de o mestrado ter sido uma experiência menos penosa e mais alegre!

Agradeço aos amigos que fiz na vida: Nathália e Karen, com uma amizade de quinze anos que me conforta e apoia em todos os momentos da vida e do trabalho, Soninha, pelas risadas certas do seu lado; a Lívia, Isabela e Gracielle, que confiaram em mim não só amizade mas também parte de suas vidas profissionais.

Agradeço aos muitos mestres com quem tive o prazer de trabalhar e de ser agraciada com a aprendizagem, desde os tempos de Gammon, passando pela Psicologia, até o mestrado na UFLA. Entre tantos profissionais, agradeço à Mônica Cappelle, pelo incentivo, ‘puxões de orelha’ e paciência; a Cléria, que sempre achando que fez pouco, fez muito; a Flávia e a Maroca, que trouxeram com suas disciplinas discussões novas para a minha profissão e um modo de olhar diferente a minha vida. Aos professores do DCH Luiz e João Geraldo, que confiaram no meu trabalho e na minha competência. Ao professor Ismael, que permaneceu ao meu lado, me guiando na graduação, ao Magno e ao Heron, que mesmo informalmente, sempre confiaram na minha capacidade e me orientaram da melhor forma que puderam. Agradeço a Patrícia Goulart, minha primeira chefe, que me permitiu trabalhar ao lado de sua imensa sabedoria e semeou o interesse pelo mestrado e pela carreira acadêmica.

Agradeço imensamente aos meus alunos que me ensinaram que o meu caminho é a sala de aula, aos meus pacientes que me lembram todo dia porque eu decidi ser psicóloga, ao meu terapeuta, que me lembra toda sexta-feira como meu esforço valeu a pena.

Agradeço as 20 pessoas que, com dedicação e disponibilidade imediatas, fizeram-se presente nesta pesquisa. Este trabalho não teria sido possível sem a presença de vocês!

Mais um ciclo se fecha e nada disso teria sido possível somente com a minha dedicação; todos que fizeram parte da minha vida, antes e durante o mestrado, são atores da minha história de conquista. Muito obrigada a todos!



## RESUMO

A construção e o significado da carreira e do trabalho perpassam tanto a individualidade de cada sujeito, quanto a significação social dada à atividade exercida. O trabalho tal como é conhecido hoje como uma atividade que investe um *status* social para o seu ocupante e como busca de reconhecimento pessoal, nem sempre foi caracterizado dessa forma. Há uma historicidade ligada à construção do trabalho e da carreira que se inicia na subsistência, passa pela segmentação entre seres pensantes e seres executores, chegando até a sociedade contemporânea, na qual o trabalho não só a uma atividade imposta ou até mesmo consequência de uma vivência das micro relações, mas também à autorealização e reconhecimento social (BOJORQUES; BENITEZ; SALAZAR, 2011). Objetiva-se neste trabalho explorar a construção de carreira dos recém-formados que ingressaram no mercado de trabalho em cargos de gerência. Delimitaram-se 3(três) objetivos específicos: descrever aspectos da construção de carreira dos recém-formados que ocupam cargos de gerência; identificar elementos que influenciam as contratações de recém-formados em cargos de gerência na perspectiva dos profissionais de recursos humanos; e conhecer as demandas apresentadas a profissionais de *coaching* com relação à inserção de recém-formados em cargos de gerência, por parte de recém-formados e de recrutadores de recursos humanos. Utilizaram-se para a coleta de dados entrevistas semiestruturadas com 20 (vinte) respondentes, sendo 12(doze) recém-formados, 6(seis) gestores de recursos humanos e 2(dois) *coaches*. A análise de conteúdo foi realizada por meio de grade mista. De acordo com as análises dos dados, os principais resultados com relação à construção de carreira dos recém-formados foram: para ingressarem no cargo de gerência, eles trabalharam o desenvolvimento de habilidades pessoais e técnicas, não visaram diretamente ao cargo de gerência nem à empresa em que atuam no momento, que a vivência do processo de qualificação e escolha é primordial, e que a ter autonomia e boa comunicação foram os principais diferenciais. Com relação à visão dos recrutadores, eles relatam um perfil de novos gentes compatível com os esforços de sua qualificação, e que as empresas precisam desenvolver estratégias de retenção de novos talentos. Os profissionais de *coaching* vêm para lidar com o gap da construção de carreira dos recrutadores por necessidade e dos recém-formados por oportunidade.

Palavras-Chave: recém-formados; gerentes; carreira; construção; *coaching*.

## **ABSTRACT**

The building and the meaning of career and job pervade both the individuality of each individual as the social meaning given to the activity performed. The work as known today as activity that means a social status for the worker and as seeking of personal recognition was not always acknowledged this way. There is a historicity related to the building of job and career that begins in subsistence, involves the segmentation between thinking beings and performer beings, reaching contemporary society, but also self-realization and social recognition (BOJORQUES; BENITEZ; SALAZAR, 2011). This paper aims to explore the career building of newly graduated who entered into the market in managerial positions. It is delimited by 3 (three) specific objectives: describe aspects of career building of newly graduated who occupy managerial positions; identify factors that influence the hiring of newly graduated in managerial positions from the human resources professionals perspective; and know the needs presented to coaching professionals with respect to the insertion of newly graduated into managerial positions by newly graduated and by human resources professionals. For the data collection it was used semi-structured interviews with 20 respondents, being 12 (twelve) newly graduated, 6 (six) human resource managers and 2 (two) coaches. The content analysis was performed by mixed grid. According to data analysis, the main results concerning to the career building of newly graduated were: to join the management position, they worked to develop personal skills and techniques, they did not aim at the management position nor the company where they work at the moment, the experience of the qualification process and choice is primordial. Regarding the view from the recruiters, the profile delineated is consistent to the efforts of qualification from newly graduated, and the companies need to develop strategies to retain new talents. The coaching professionals come to deal with the gap of career building's recruiters by necessity and by opportunity for newly graduated.

**Keywords:** Newly graduated. Managers. Career. Building. Coaching.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sintetização da Construção Histórica à Cerca das Terminologias Ligadas ao ‘Trabalho’ .....	29
Figura 2	Síntese da construção dos parâmetros e processos da construção de carreira.....	38
Figura 3	Demonstração do “ciclo” de tomada de decisão com relação à carreira.....	43
Figura 4	Síntese das análises de dados .....	93

## **LISTA DE TABELAS**

Quadro 1	Descrição da amostra de recém-formados (RF).....	47
Quadro 2	Descrição da amostra de profissionais de recursos humanos (GRH).....	48
Quadro 3	Categorias de análise de dados.....	50

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	19
<b>1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	19
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
<b>2.1</b>	<b>Descrição da coleta de fontes bibliográficas</b> .....	21
<b>2.2</b>	<b>Do trabalho à profissão: uma construção e discussão histórica</b> ... 22	
<b>2.3</b>	<b>Carreira: parâmetros, paradigmas, movimentos e processos</b> .....	30
<b>2.4</b>	<b>Onde estou e para onde vou? A vivência do processo de escolha</b> .....	38
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	45
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa</b> .....	45
<b>3.2</b>	<b>Caraterização da amostra</b> .....	46
<b>3.2.1</b>	<b>Caracterização dos recém-formados</b> .....	46
<b>3.2.2</b>	<b>Caracterização dos profissionais de recursos humanos</b> .....	48
<b>3.2.3</b>	<b>Caracterização dos profissionais de <i>Coaching</i> (<i>Coach</i>)</b> .....	49
<b>3.3</b>	<b>Análise dos dados</b> .....	49
<b>4</b>	<b>EXPLORANDO A CONSTRUÇÃO DE CARREIRA DOS RECÉM-FORMADOS GERENTES</b> .....	51
<b>4.1</b>	<b>A (Pre)Paração para o ingresso no mercado de trabalho</b> .....	51
<b>4.1.1</b>	<b>O papel da universidade na formação dos novos gerentes</b> .....	54
<b>4.1.2</b>	<b>Os diferenciais para contratação: fala e presença</b> .....	63
<b>4.1.3</b>	<b>Recém-formados gerentes: como chegaram até lá</b> .....	66
<b>4.2</b>	<b>Gestores de recursos humanos: a visão dos recrutadores</b> .....	70
<b>4.2.1</b>	<b>O perfil dos recém-formados gerentes</b> .....	75
<b>4.2.2</b>	<b>Os recrutadores e os novos gerentes: encontros e divergências</b> ...	80

4.2.3	O papel da organização: como as empresas retêm seus novos talentos.....	83
4.3	<i>Coaching</i> : guiando e unindo.....	86
4.3.1	Empresas e gestores de recursos humanos: “eles vem para se informar”.....	89
4.3.2	Recém-formados gerentes: “eles vem para desacelerar” .....	90
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS: “VOCÊ FAZ O QUÊ?” .....	94
	REFERENCIAS .....	97
	ANEXO.....	110

## 1 INTRODUÇÃO

A construção e o significado da carreira e do trabalho perpassam tanto a individualidade de cada sujeito, quanto a significação social dada à atividade exercida. O trabalho tal como é conhecido hoje, como uma atividade que investe um *status* social para o seu ocupante e como busca de reconhecimento pessoal, nem sempre foi caracterizado dessa forma. Há uma historicidade ligada à construção do trabalho e da carreira que se inicia na subsistência, passa pela segmentação entre seres pensantes e seres executores, chegando até a sociedade contemporânea, na qual relacionamos o trabalho não só a uma atividade imposta ou até mesmo consequência de uma vivência das microrelações, mas também à auto realização e reconhecimento social (BOJORQUES; BENITEZ; SALAZAR, 2011).

Mesmo havendo essa construção histórica a respeito da representatividade da carreira e do trabalho, todos esses fenômenos que promoveram sua historicidade passaram a ser mais bem sistematizados nos anos 2000. Questões como a centralidade, a representatividade, a influência e o exercício do trabalho e da carreira formam disparidades, mas podem ser vistas como construções complementares pelas quais se busca entender o trabalho e a carreira na complexidade das relações humanas.

As pessoas estão mais expostas a novas formas de cultura e organização social nos anos 2000 graças à revolução tecnológica, que promoveu também novos arranjos produtivos e novas significações para o trabalho. Há uma nova gama de possibilidades de como trabalhar e, portanto, de como assumir a representação do trabalho na vida cotidiana.

A '*Revolução Tecnológica*' trouxe consigo a possibilidade de expor várias realidades e possibilidades às pessoas. A informação que circula nas redes virtuais proporciona

averiguação de como escolher e viver o trabalho, e portanto, de como construir a carreira (ISAIA; BOLZAN, 2008, p.50)

Mas a exposição de novas possibilidades e caminhos a seguir diante de a carreira ocasionou um fenômeno com duas reações: a liberdade de construir a carreira e viver o trabalho sem seguimento desejo dos pares ou as possibilidades ofertadas pela mídia, e também a dificuldade de escolher qual trabalho ou carreira seguir entre tantas possibilidades existentes (BOJORQUES; BENITEZ; SALAZAR, 2011). Tal fenômeno passou a permear tanto a escolha de graduação quanto o exercício da ocupação.

Se, nas décadas anteriores, o leque de possibilidades era limitado; na década de 1990, as possibilidades eram tantas que emergiu a necessidade de guiar as pessoas para uma escolha mais consciente. Esse tipo de orientação envolve tanto as possibilidades disponíveis quanto as características pessoais e influências externas. Surge, então o refinamento das técnicas de assessoria e orientação vocacional (BACCARO; SHINYASHIKI, 2011).

Essa nova orientação vocacional surge no Brasil para atender a demandas ágeis do crescimento do mercado de trabalho e também aos desejos pessoais de satisfação e representação social. Uma proposta diferenciada daquela que atendia a uma vocação ou a uma herança, como nas décadas anteriores.

As técnicas e formatação de atendimento para orientação vocacional foram reconhecidas inicialmente no ano de 1907, com a inauguração da primeira academia de orientação vocacional em Boston, nos Estados Unidos da América. Recebia influências diretas da psicometria, das teorias da personalidade e da medicina. Foi com grande inspiração norte-americana que a orientação vocacional se firmou no Brasil nos anos de 1920, inicialmente, para atender a uma demanda de colocação de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho e, posteriormente, para atender as demandas relacionadas à



satisfação no trabalho. Nos anos de 1960, a orientação vocacional se emancipou como ciência autônoma, agregou conhecimento da administração e da psicologia social e começou a tratar sobre carreiras (SPARTA, 2003).

A etimologia da palavra carreira varia do latim *via carraria*, que significa estrada rústica de carros. O termo, tal como usamos atualmente, consiste no exercício e identificação com o trabalho ao longo do tempo que promova progressão, ou seja, carreira não é somente ingressar no mercado de trabalho, mas sim, crescer e gerar reconhecimento pessoal e profissional (BALASSIANO; VENTURA; FONTES-FILHO, 2004).

Até os anos de 1980, a carreira era construída, em média, a partir dos 17 anos do indivíduo, que entrava no mercado de trabalho informalmente, polia o ofício e iniciava o galgar de posições hierárquicas. Posteriormente, se necessário, havia a formalização do conhecimento já adquirido na prática por meio do ensino superior, que tinha, até aquele período, uma gama de possibilidades mais restritas e pragmáticas, devidas à condição histórico-social e financeira da maior parte da população brasileira. A partir de 1980, a necessidade de se ter primeiramente o diploma universitário começou a emergir, evoluindo para a realidade em que vivemos hoje: as pessoas, primeiro, se qualificam e, a maior parte, faz isso isoladamente ao exercício da prática. O ingresso na universidade está cada vez mais precoce, segundo Bello (2008), em 1980, a média era de 25 anos e, em 2007, passou para 18 anos.

Com o fenômeno de inversão de ordem na prioridade na construção da carreira, há três dificuldades primordiais que o universitário enfrenta: a primeira é que os cursos de graduação estão cada vez mais específicos com relação ao alcance de atuação e à formação profissional. Com isso, há, ao mesmo tempo, maior número de cursos ofertados, mais possibilidades de escolha e, conseqüentemente, mais dúvidas na hora de optar pela formação profissional. Dentro dos cursos universitários, as inúmeras possibilidades apresentadas aos

estudantes dificultam sua identificação com alguma área ou carreira específica, gerando a terceira e maior dificuldade, que é direcionar tudo que aprendeu na universidade para um cargo no mercado de trabalho (BOJORQUES; BENITEZ; SALAZAR, 2011).

Os recém-formados esboçam uma carreira profissional cada vez mais atribulada em detrimento do tempo, das expectativas sociais e pessoais, e de uma possível exigência mercadológica de inserção imediata, sobrando pouco espaço para escolha pessoal e para o erro, tanto na escolha do curso quanto na escolha do emprego. A construção da carreira dos recém-graduados passa por um encolhimento no processo de vivência e por uma expansão na acumulação de informação e conhecimento.

Cada vez mais, a busca por modelos e resoluções rápidas a respeito das carreiras e das contratações, mas o processo de formação de ambos fica deficitário. Isso porque ainda estamos habituados a olhar as situações, sejam elas quais forem, como uma duplicidade, e não como complementares. As faculdades completam as empresas e vice-versa, uma não está contra a outra como se pensa. (DUARTE et al. 2009, p.394)

Os recém-formados absorvem toda e qualquer informação a respeito das possibilidades de capacitação e demandas das empresas, mas, no meio dessas informações e demandas, as necessidades pessoais, muitas vezes, se perdem, dificultando a identificação com o curso e com uma atuação específica na área de formação. Essas variáveis comprometem o desempenho dos recém-formados no mercado de trabalho e dificulta a contratação pelas empresas.

Dentro dessa realidade, é possível separar os recém-formados em dois grandes grupos: o primeiro, de recém-formados que se rendem aos fenômenos de encurtamento e pressa da preparação acadêmica, e o segundo, que absorve todas as possibilidades promovidas pela universidade, a fim de construir uma carreira de forma mais completa e com mais segurança.

A diferença entre um e outro grupo está na forma que irão ingressar no mercado de trabalho. O primeiro grupo, normalmente, pela pressa, quando ingressa num cargo direcionado para sua formação acadêmica, fica por pouco tempo e oscila facilmente nas possibilidades de emprego. O segundo grupo, já dentro da universidade tem uma visão da carreira que quer construir e, por isso, ingressa numa vaga mais condizente com o interesse pessoal e profissional.

A construção da carreira dos recém-formados tem o auxílio das empresas, mas não depende exclusivamente delas. Os recém-formados que têm definido o que querem conquistar em suas carreiras utilizam as empresas que ingressam como um fator de prospecção pessoal, ligam sua imagem pessoal e profissional à empresa que já é reconhecida como forma de obter mais status profissional.

As empresas, por outro lado, contratam os recém-formados que podem vender a imagem da empresa mais alinhados aos seus valores. Percebe-se, então, que a construção inicial de carreira considera os interesses organizacionais (transmitidos pelos recrutadores) e os interesses pessoais dos recém-formados.

Entre os recrutadores de recursos humanos e os recém-formados, há uma disparidade de informações: de um lado, os recém-formados, buscando entender o mercado de trabalho para conseguirem nele ingressar; do outro lado, as empresas que buscam averiguar os tipos de especialidades capazes de agregar valor sua cadeia de atividades. Quando a disparidade de informações entre esses dois grupos é grande, atualmente há a possibilidade de aderir ao atendimento de *coaching*.

*Coaching* é uma técnica que visa à personalização do atendimento de colocação pessoal e/ou empresarial. O objetivo do *coach* (profissional) é averiguar, juntamente com o *coachee* (cliente), as demandas emergentes com um foco principal, visando à melhoria na conduta comportamental e alcance do objetivo pessoal/profissional (PEREIRA et al., 2013).

As empresas e os recém-formados buscam o profissional de *coaching* para entenderem melhor suas necessidades.. O profissional de *coaching* é relativamente novo no Brasil, mas vem atender a uma demanda antiga quanto à construção de carreira, que é alinhar os interesses da empresa aos do candidato e vice-versa. É um profissional que aproxima os interesses de ambos.

Visto que para a construção de carreira dos recém-formados há demandas estabelecidas pelos recrutadores de recursos humanos e que o profissional de *coaching* pode auxiliar na aproximação entre eles, neste estudo irá levar-se-à em conta as percepções desses três grupos de sujeitos: recém-formados, recrutadores de recursos humanos e profissionais de *coaching*. O contato com representantes desses três grupos auxiliará a responder o problema desta pesquisa, que é: A formação acadêmica que os recém-formados recebem e a maneira como planejam o início de suas carreiras é condizente com as demandas das empresas para o cargo de gerência?

### **1.1 Objetivo geral**

Explorar a construção de carreira dos recém-formados que ingressaram no mercado de trabalho em cargos de gerência.

### **1.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever aspectos da construção de carreira dos recém-formados que ocupam cargos de gerência;
- b) Identificar elementos que influenciam as contratações de recém-formados em cargos de gerência na perspectiva dos profissionais de recursos humanos;

- c) Conhecer as demandas apresentadas a profissionais de *coaching* com relação à inserção de recém-formados em cargos de gerência, por parte de recém-formados e de recrutadores de RH.

### 1.3 Justificativa

Justifica-se a execução desta pesquisa tanto como contribuição para o estado da arte na área de carreira quanto para a relevância prática.

A contribuição deste trabalho é aproximar a formação dos recém-formados das expectativas do mercado de trabalho (empresas) e dos recursos disponibilizados pelos *coaches*. Assim, pretende-se conhecer a perspectiva desses três grupos de sujeitos para atribuir uma visão global do fenômeno de construção de carreira dos recém-formados que ingressam no mercado de trabalho em cargos de gerência.

De acordo com o portal do Ministério da Educação (MEC, 2014), até o ano de 2012, 11,3% da população concluíram o ensino superior, mas apenas 6,2% estão atuando na área. Dentro desse percentual que está atuando na área, estima-se que 1 em cada 13 graduados tem perspectiva de permanência na área, e conseqüentemente, de crescer na profissão escolhida.

Esses baixos índices corroboram com que se objetiva nesta pesquisa, que é dialogar com 3(três) atores que fazem parte da construção de carreira dos recém-formados, a fim de compreender melhor esse fenômeno de inclusão no mercado de trabalho na área de formação.

Apesar de um número crescente, entre as publicações na área pesquisadas não se verificou nenhuma abordagem que incluísse essas três perspectivas para analisar o fenômeno em questão. Essa é a contribuição teórica que se pretende com a realização desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Descrição da coleta de fontes bibliográficas

O material bibliográfico selecionado para a construção deste trabalho seguiu os seguintes critérios de triagem: todo o material bibliográfico selecionado é caracterizado como publicação em forma de artigo completo, garantindo a atualidade das discussões com base na bibliografia.

A busca dos artigos publicados em periódicos foi realizada em bases de dados nacional e internacional (ISI, SPELL, SCIELO e SCORPUS). A busca de artigos publicados com busca direta nos armazenamentos nos sites reconhecidos e classificados pela CAPES entre A1 até B2. Todas essas bases foram selecionadas porque são reconhecidas pelo impacto no ambiente acadêmico. A busca de artigos completos publicados em congressos foi realizada nos anais do Encontro Anual da ANPAD (Associação Nacional de Pesquisa em Administração) nas áreas de concentração de estudos organizacionais e gestão de carreira.

O período determinado para delimitar os artigos foi dos anos de 2002 a 2013, para garantir atualidade ao abordar o tema. As palavras de busca<sup>1</sup> para selecionar o material foram: carreira (*carrer*), construção (*construccion*), escolha profissional (*degree choice*), trabalho, centralidade e expectativa. A busca foi feita por termos isolados e por agrupamento de termos. A pesquisa bibliográfica

---

<sup>1</sup> Há palavras de busca que foram excluídas do processo de pesquisa, foram elas: 'formação', 'orientação vocacional', 'competência', 'inserção' e 'educação profissional'. O termo 'competência' é uma circunstância particular de exclusão porque o trabalho não visa à identificar as competências já existentes e traçadas como sendo as expectativas das empresas na hora da contratação e nem tem o foco de discussão como sendo características trabalhadas pelos recém-formados. Bem como o termo de busca "identidade" que foi excluído do padrão de busca de trabalhos acadêmicos porque se refere a uma identidade coletiva e individual sobre a profissão, não agregando diretamente para o tema "carreira" deste trabalho.

foi realizada por área de concentração em *ciências sociais aplicadas e ciências humanas*.

De acordo com a triagem e leitura dos artigos selecionados para compor o trabalho, foi realizado 3 (três) agrupamentos temáticos que constroem o referencial teórico:

- a) *Item 2.2*: “Do Trabalho à Profissão: Uma Construção e Discussão Histórica”; que discute o uso e a construção das terminologias: trabalho, ofício, profissão, carreira e vocação.
- b) *Item 2.3*: “Carreira: Parâmetros, Paradigmas, Movimentos e Processos”; que discute os métodos de avaliação e construção de carreira ao longo da história.
- c) *Item 2.4*: “Onde estou e para onde vou? A Vivência do Processo de Escolha”; que busca refletir sobre os trabalhos voltados para os universitários e seu ingresso no mercado de trabalho.

## **2.2 Do trabalho à profissão: uma construção e discussão histórica**

Para entendermos de carreira, que é o tema principal deste trabalho, antes precisamos falar do que origina a carreira, que é o trabalho.

A etimologia da palavra trabalho é originada do latim *tripalium*, um instrumento de tortura utilizado nas civilizações da Idade Antiga para castigar os escravos que pouco produziam para seus senhores (ARAÚJO; SACHUK, 2007). As primeiras noções e representações do trabalho era de uma atividade braçal, que exigia uso da força para ser efetuado e que devido às condições

insalubres das antigas organizações humanas e às longas horas destinadas aos escravos, o trabalho tornava-os sujeitos.

Sendo assim, toda a população que trabalhava no campo (cultivo de plantas, pastoreio) era considerada uma população indigna, e portanto, era deixada à margem da convivência dos demais integrantes dessas sociedades. Características essas que ainda se estendem na representação de muitas profissões na contemporaneidade que ficam à margem devido à natureza braçal, como doméstica, lixeiro, operário (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

Na Idade Antiga já havia segregação entre os indivíduos que produziam o sustento (camponeses) e os que produziam conhecimento (filósofos). Não havia unidade entre esses grupos de pessoas que tinham contribuições distintas para a sociedade em que viviam, mas ao mesmo tempo complementares entre si. Desde esse período, a separação entre quem “faz” e quem “pensa” já era firmada e evidente, trazendo essa dicotomia para as atividades dos dias de hoje que refletem esse dogma (COUTINHO, 2009).

O trabalho passa por uma construção histórica, em que o significado de sua importância e centralidade na sociedade também se torna mutante. Inicialmente o trabalho era reconhecido como forma de subsistência e imposto por uma construção hereditária e estratificada. Uma pessoa só poderia executar um tipo de atividade que fosse transmitida de geração a geração dentro de sua família. As atividades ficavam numa elaboração rígida e perduravam por anos com as mesmas práticas: a esse tipo de trabalho rígido, hereditário e permanente se dá o nome de ofício (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

O trabalho entendido como ofício (que se estendeu na Pré-História até a Idade Média) foi quebrado quando a queda do sistema feudal obrigou as pessoas à formação de cidades e se misturavam com outros tipos de culturas e características sociais antes fechadas em pequenos feudos. Isso impulsionou as pessoas a procurarem novos modos de subsistência.



Com a Revolução Industrial, a sociedade viu uma opção aos ofícios manufatureiros e camponeses, se via opção de trabalho, com ressalvas à cultura industrial que ainda era rígida, dominadora e com resquícios de estratificação (TONI, 2003).

Mesmo que na Europa e na América do Norte, a Revolução Industrial tenha marcado pelas perdas de funcionários, pelas longas horas de trabalho e pela exploração à mão-de-obra, foi a primeira vez que o mundo ocidental viu que não precisava seguir os passos dos antepassados realizando seus ofícios. Quem queria ficar no campo ficava, quem queria ir para as indústrias ia. Independentemente da exploração do trabalhador e das poucas opções de trabalho da época, neste período se via pela primeira a possibilidade de escolher o que fazer com a vida profissional. (TONI, 2003, p.281)

Mesmo com a história industrial e trabalhista mostrando-se coercitiva, o trabalho e suas formas de execução tornam-se cada vez mais centrais na vida das pessoas. Não só definindo seu trabalho, mas também em grande parte seu desempenho pessoal. A centralidade do trabalho na vida cotidiana se mostra com tamanha importância porque regula as relações humanas (sociais) e media a representatividade do indivíduo perante seus pares. O trabalho se torna então não só fonte de subsistência, mas também de reafirmação pública e privada, tornando-se um mediador social, psicológico e mercadológico (TONI, 2003).

As correntes que tratam de centralidade no trabalho vão seguir duas linhas de pensamento principais: a primeira irá tratar da centralidade do trabalho como fonte de subsistência, ou seja, o trabalho se torna importante porque provê as condições de vida do indivíduo; e a segunda corrente vai tratar do trabalho como central pelo *status* social que pode ser gerado em relação a ele; portanto, o trabalho se torna central porque

coloca o indivíduo como parte produtiva e representativa da sociedade na qual está inserido.

As discussões à cerca da centralidade do trabalho pode ser explorada da seguinte forma: antes o trabalho herdado e estratificado impedia a movimentação e a mobilidade das pessoas em relação ao trabalho. Mesmo depois de ter passado pela agregação do valor de escolha, ainda assim havia uma limitação nos tipos de atividades que poderiam ser exercidas.

No período do Iluminismo, com o desenvolvimento das artes plásticas e literatura, iniciam-se também novos questionamentos à cerca do trabalho; o principal é a respeito das habilidades pessoais, do “dom” de cada um para determinadas tarefas que não parecem ser executadas com naturalidade por outros indivíduos. A esse “dom”, a essa naturalidade, deu-se o nome de vocação (COUTINHO, 2009).

Vocação consiste na habilidade pessoal que difere o indivíduo em suas características pessoais e profissionais. É o que faz mesmo profissionais de uma mesma área atuarem de forma distinta. O entendimento de vocação está bem próximo de talento (termo mais utilizado pelas empresas e pela academia nos dias de hoje). Ter vocação para um trabalho é ter características natas que são demandadas para a execução do trabalho. O exemplo mais utilizado nos artigos acadêmicos para tratar de vocação e talento são as profissões da área de saúde. Mesmo sabendo as habilidades técnicas, se o profissional não gostar por instinto inato de cuidar de outras pessoas, não será um bom profissional e não terá satisfação no trabalho (PAIVA, 2012).

A vocação é a diferença entre o indivíduo saber ou ser o trabalho que executa. A vocação pode ser descoberta e redescoberta, mas nunca ensinada. A vocação não é também conseguir suportar todas as características do trabalho e da profissão, mas, sim, se destacar numa área específica, apesar dos percalços, e principalmente, que o destaque surja na junção entre a execução do trabalho com as características pessoais. (PAIVA, 2012, p.7)

Nesse trecho destaca-se a ligação entre satisfação, desempenho e vocação. A ligação entre esses termos só pode ser estabelecida de acordo com o conceito intrínseco que cada indivíduo tem do trabalho que exerce. Nem todos os trabalhadores são profissionais; o que isso quer dizer? Quer dizer que para exercer a sua vocação, é necessário lidar com o trabalho como escolha; se o indivíduo se relaciona com o trabalho de forma estratificada e impositiva, a sua construção e descoberta sobre suas características que agregam ao trabalho e vice-versa não irá ocorrer. É necessário ocorrer o fenômeno de entrincheiramento para que possa ser um profissional, ou seja, descobrir o que pode ofertar de si para o trabalho, e o que o trabalho pode ofertar para si com o exercício do comprometimento (ROWE; BASTOS, 2011).

Não basta gostar e não basta saber fazer diferencialmente, a palavra-chave para o entrincheiramento é comprometimento. Comprometimento é um fenômeno firmado em 3 (três) bases: instrumental, reconhecimento entre custo/benefício e tempo gerado para a realização do trabalho; afetiva, ligada ao envolvimento pessoal ao trabalho e à empresa; e normativa, vínculo entre a vontade de estar trabalhando e a necessidade de exercer o trabalho (ROWE; BASTOS, 2007).

Vocação, então, é não somente descobrir e desempenhar uma atividade com base na identificação pessoal, mas também o encaixe (entrincheiramento) com o trabalho exercido, com a real necessidade de subsistência e com a identificação das demandas do ambiente onde exerce o trabalho. Vocação também não está ligada somente à satisfação e ao alto desempenho no trabalho dentro da profissão escolhida; lidar com as adversidades, dificuldades e dúvidas também fazem parte da vocação.

Nas discussões sobre vocação e trabalho, inevitavelmente a palavra “profissão” aparece, e por mais que pareça um sinônimo, profissão e trabalho são construções diferentes e complementares. Como foi falado anteriormente, trabalho exige a implicação de força física e/ou mental para a conquista de um objetivo específico que gere um produto final. Já profissão consiste na especialidade dentro do trabalho; se o trabalho é o exercício da atividade, a profissão é a representação dessa atividade na vida do indivíduo a curto e longo prazo, e é caracterizado pela capacitação formal ou informal dada ao indivíduo que exerce o trabalho. Profissão, então, é o trabalho exercido por meio da capacitação e do afunilamento das possibilidades de exercício do trabalho (SALA; TREVISAN, 2009).

Profissão em sua etimologia é o ato de professar, ação especializada de onde se tira a subsistência. Profissão vem através da qualificação e capacitação; o trabalho é o exercício da profissão. (SCANFONE; NETO; TANURE, 2008)

As correntes teóricas que tratam de profissão e trabalho são decorrentes das discussões sobre centralidade e não centralidade do

trabalho. Entende-se que a profissão e seu exercício, uma vez ligados à vocação, são decorrentes de escolha visando à satisfação pessoal, ao *status* social e ao desempenho individual. Há discussões e construções recentes sobre o constructo de profissão que nos leva a refletir a respeito dos diversos nichos de influência exercidos sobre o indivíduo. Os diversos graus e direcionamentos de influência (mídia, pares, pais) são estudados atualmente visando diferenciar entrincheiramento de adaptabilidade (ROWE; BASTOS, 2011).

Vocação quando se refere à escolha profissional, é a descoberta de características e valores pessoais antes da definição de profissão, ou seja, primeiramente o indivíduo se conhece para depois escolher a profissão e, posteriormente, o trabalho que irá exercer. A identificação ocorrendo antes da escolha profissional permite melhor afinamento dos processos decisórios e de capacitação do indivíduo em sua especialização formal e informal, ou seja, quanto mais cedo uma pessoa desenvolve entrincheiramento, melhor será seu desenvolvimento dentro do processo de especialização, permitindo maior absorção de valores e conhecimento técnico, e é dentro desse fenômeno que começa a construção da carreira (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2007).

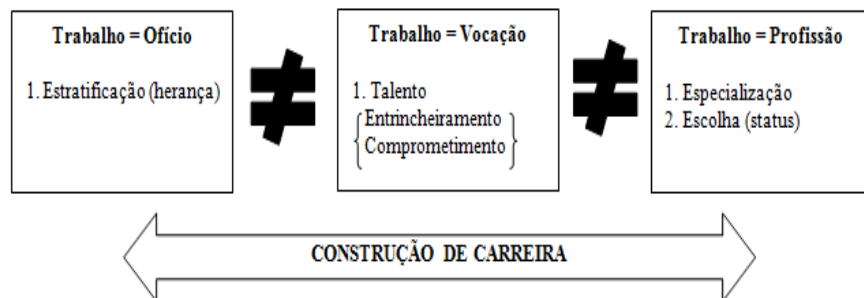


Figura 1 Sintetização da Construção Histórica à Cerca das Terminologias Ligadas ao 'Trabalho'

Demonstra-se na figura que mesmo tentando definir e discutir as terminologias de trabalho, ofício, vocação e profissão com especificidades de tempo e espaço, essas construções são simultâneas e complementares, ou seja, em cada momento histórico houve discussão e construção mais contrita de alguns desses termos de forma específica, mas não conseguimos colocá-los separadamente na discussão sobre trabalho. Todos os fenômenos ocorrem ao mesmo tempo e são de importância comum. Não há como excluímos o significado e a manifestação desses fenômenos em momentos distintos, e todos eles são o que simultaneamente permitem o entendimento e a construção de carreira.

Trabalho e carreira, apesar de serem conceitos complementares, são construções distintas. Para compreender melhor essa complementaridade e onde esses conceitos se diferenciam, segue abaixo uma construção bibliográfica que visa a essa discussão.

### 2.3 Carreira: parâmetros, paradigmas, movimentos e processos

A palavra “carreira” origina do latim *via carreria*, que significa passagem rápida, ágil. Para as ciências sociais aplicadas e ciências humanas, carreira consiste no conjunto de atributos profissionais que distinguem a trajetória pessoal e profissional de um indivíduo em ascensão social e profissional (AMARAL et al., 2012), ou seja, carreira significa destacar-se dentro da profissão escolhida, mediante exercício distinto do trabalho, com o objetivo de crescimento e destaque profissional.

As correntes de pesquisa que tratam sobre carreira vem tratar da simbiose que ocorre entre a escolha profissional e os desejos pessoais. Sendo assim, para as correntes que tratam de carreira não há como definir se o trabalho é central ou não na vida do indivíduo; há sim, uma vivência que torna o exercício da profissão mais oportuno ou não em determinadas situações. O que é fato central é o desejo de crescimento dentro da profissão e reconhecimento social, mas tudo isso acompanhado do interesse de o trabalho servir ao trabalhador. Há então nas perspectivas de carreira uma troca entre trabalho, profissão e profissional (KILIMNIK; DIAS; JAMIL, 2012).

As pesquisas voltadas para o estudo de carreiras formam duas linhas principais de análise: a primeira linha refere-se ao fenômeno da ancoragem; e a segunda linha trata do fenômeno da carreira proteana (ou autodirigida). O entendimento de carreira pela linha de ancoragem é o modelo mais clássico. Entende-se que a carreira é fundamentada nas bases de influência social e, mesmo que o indivíduo tome a decisão de exercício profissional por livre arbítrio, sempre haverá impulsionamento dos graus de formação de opinião e influência: entre eles as mais discutidas na academia são a âncora familiar e a âncora de mercado.

O processo de ancoragem consiste na avaliação proposta pelo fundador da avaliação profissional Stein, que considera os graus de influência na formação de opinião e processo de tomada de decisão. Stein entendia que, uma vez participando de um vínculo social, todos os indivíduos tinham e surtiam influência nas escolhas um do outro, e também, na escolha profissional. As âncoras têm peso e significado distinto para cada indivíduo, mas todos são envolvidos por elas. O nome 'âncora' vem para designar peso a esses graus de influência, que dentre várias classificações mais minuciosas feitas por Stein, podemos recolocar em 3 (três) grandes grupos: âncora familiar, dos pares e do mercado. (FARO et al., 2010, p.726:727)

A avaliação de carreira pelo processo de ancoragem é benéfico e facilitador porque permite designar escores (notas em porcentagem) para o grau de influência de cada uma das âncoras, permitindo uma avaliação mais objetiva dos tipos de influência que o indivíduo recebe e exerce a respeito do seu processo decisório profissional. Mas é também um processo que não deve ser utilizado indiscriminadamente. A objetividade da análise de carreira pelo processo de ancoragem limita a avaliação do contexto global e diminui a importância da subjetividade no processo de tomada de decisão profissional, ou seja, a ancoragem é, sim, um processo e uma linha de pesquisa que provê avaliação sobre a construção da carreira, mas só a objetividade não manifesta todos os eventos que norteiam o indivíduo (LUPPE; ANGELO, 2010).

Todo e qualquer processo que visou entender a construção de carreira está vinculado ao entendimento das âncoras de influência. O processo de ancoragem avalia o grau de interferência das influências externas do processo de tomada de decisão profissional, mas não avalia a representação subjetiva da profissão e do trabalho para o sujeito; para tal



tarifa as pesquisas em carreira desenvolveram a avaliação pelo fenômeno proteano, ou autodirecionamento da carreira.

A autogestão ou proteu de carreira consiste na responsabilização total do sujeito pela tomada de decisão dos processos profissionais de sua carreira. Essa corrente surgiu nos últimos 10 (dez) anos quando as pesquisas sobre colocação no mercado de trabalho e construção de carreira começaram a se inclinar à uma diversidade ampla sobre os direcionamentos dados ao trabalho a cada indivíduo. Nesse cenário, em que o mercado prezava cada vez mais a diversidade e as universidades preparavam candidatos ressaltando seus valores diferenciais, a autogestão da carreira tornou-se o foco das atenções (FONTENELLE, 2005).

Autonomia, diversidade de capacitação e destaque à multidão... como se pode desenvolver esses valores em nossos universitários e ainda instruí-los numa construção de carreira baseada em influências externas exclusivamente? O Mito Proteu busca avaliar a gestão de carreira do lado profissional que a constrói, ele sim é responsável pela tomada de decisão e principalmente pela suscitação dos graus de influência. (FONTENELLE, 2005, p.6)

Bem como a avaliação por ancoragem, a construção proteana também tem suas características e limitações. A responsabilidade pelo processo de tomada de decisão e escolha profissional é um fator de extrema relevância e importância. Perceber que o profissional tem capacidade e desejo de mover sua carreira é necessário para avaliá-lo e, ainda sim, considerar que mesmo com influências externas, o tipo de subjetivação dada a cada influência e experiência é único, e portanto, é

necessário levar em conta a diversidade, que é a construção de carreira (MOURA; SOARES, 2009).

O que se deve ressaltar é que apesar de a avaliação por ancoragem e por autogestão terem evoluído em momentos distintos da história da orientação de carreira, elas são complementares entre si. Mesmo que se responsabilize o profissional pela construção de sua carreira (mito proteu), suas decisões e escolhas jamais serão completamente livres de influência (âncoras de carreira); isso porque a regulação de convívio social e a satisfação pessoal estão tão ligadas aos desejos e expectativas das pessoas que convivem.

A falta de influência já é por si influência! Não se deve colocar pesos nas âncoras e nem na autogestão, atribuindo mais ou menos valor em um dos dois. As âncoras são a regulação social, a auto gestão é a responsabilização pela carreira, um sem o outro não possibilita o entendimento de construção de carreira. A profissão e a carreira não são fatores paralelos ao desenvolvimento do indivíduo, sendo, então, parte do desenvolvimento humano; não é possível descartar informações que nos possibilitem a compreensão de um fenômeno tão complexo e profundo quanto a carreira, que afinal, além de morrer, é a única certeza de que temos: que um dia vamos trabalhar. (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011, p.64).

Deve-se ressaltar, então, que todo e qualquer processo de compreensão sobre a construção de carreira não se excluem entre si; são desenvolvidos com base nas demandas sociais e mercadológicas da sociedade em que o indivíduo está inserido. O processo de avaliação de carreira está ligado aos processos de avaliação de características pessoais e por isso, há uma ligação forte com a psicologia. Com traços da estatística e da avaliação objetiva que iniciaram os processos de avaliação

de trabalho e carreira, a psicologia se uniu às ciências sociais aplicadas para buscar a compreensão do fenômeno de construção de carreira.

Inicialmente, a orientação profissional começou em 1902 na Alemanha, para evitar os acidentes de trabalho, que eram muitos e irremediáveis. Entre os anos de 1980, o foco passou a ser o atendimento às empresas, para classificar os candidatos como aptos ou inaptos a determinadas funções, tornando-se de caráter excludente, como o próprio trabalho já o era. No período dos anos 2000, a orientação profissional passou a ter foco nos candidatos às empresas, visando ao auxílio na descoberta de habilidades pessoais e profissionais que permitissem maior satisfação e encaixe no mercado de trabalho (SPARTA, 2003).

A orientação profissional é regida por forte influência em modelos, isso porque a sua cerne na psicologia alemã e norte-americana é de base estatística, provendo então mais modelos e testes do que um processo de vivência para o indivíduo. A influência estatística gera dependência tanto dos profissionais de instrumentos padronizados, quanto dos profissionais que buscam a orientação desejando resultados objetivos, concretos e rápidos (NORONHA; AMBIEL, 2006).

A orientação profissional não é dependente de testes. Os testes são um auxílio na identificação de padrões de comportamento e influências (âncoras), que podem ficar nebulosos na avaliação verbal. A orientação profissional é um processo que depende do profissional que busca esse recurso para evoluir; não há como mensurar um período de início, meio e fim para o processo. Tanto a influência dos parâmetros matemáticos da psicologia alemã e norte-americana, quanto o padrão consumista e imediatista da sociedade dos anos 2000 se tornam adversidades ao lidarmos com o processo de orientação profissional. (CARVALHO; TAVEIRA, 2012, p.31)

Como muitos processos profissionais e organizacionais, o processo de orientação profissional também sucumbi em algumas situações ao seu estruturalismo objetivo e às exigências sociais ágeis. O processo de orientação profissional, tem influência em modelos e métodos, mas também lida om pessoas, que em sua singularidade, demandam atendimentos únicos com enfoque na subjetivação, não podendo depender apenas de avaliações objetivas.

Há uma demanda crescente no aperfeiçoamento dos processos de orientação profissional, isso porque o número de opções de escolha profissional e de trabalham se multiplicam cada vez mais com o acesso a informações e culturas diferenciadas e levando em conta também o grau de influência das âncoras de carreira e do controle de auto gestão (SPARTA; BARGADI; TEIXEIRA, 2006). Com a demanda crescente de público e de aperfeiçoamento das técnicas, note-se uma pressa na evolução do processo, retoma-se que a vivência do processo de orientação profissional é tão importante quanto o resultado em si deste processo (LASSANCE, 2005).

A pressa e a crescente demanda para profissionais de orientação profissional mostra que lidar com a diversidade de escolha é tão preocupante e importe de lidar quanto a falta de opção e a tomada de decisão por influência. É preciso então promover um processo de orientação profissional que tenha objetividade no resultado de aptidões e desejos, mas também, que lide com a frustração, a ansiedade, os mitos da academia e mercado de trabalho e também, com o fracasso. Precisa-se de uma orientação profissional que não dependa de apontar o resultado, mas sim, o caminho. (MELO-SILVA; LASSANCE; SOARES, 2004, p.48).

A orientação profissional tem e precisa ser objetiva, mas não quer dizer que deve restringir o processo a métodos e testes. Com a necessidade de se promover uma orientação profissional mais diretiva e mais vivencial do que demonstrativa, novas técnicas segmentares surgem tentando suprir este *gap*. Dentre muitos recursos utilizados, ressalta-se como os mais emergentes e com maior demanda: o processo de mentoria e o processo de *coaching*.

O processo de mentoria é guiado pelo exemplo e pela experiência de um profissional já com carreira estabelecida na área em que o novo profissional quer ingressar. A mentoria não trabalha com processos objetivos como testes e modelos, trabalha com a transmissão de conhecimento pessoal e profissional transmitido de um admirado para um admirador (JUER; SANTOS; SANTOS, 2009).

A mentoria surgiu para treinar líderes e profissionais diversos através do exemplo, estimulando quem chega recentemente na carreira e também, quem está nela há algum tempo. *Mentoring* tem um processo simples: um mentor, um aprendiz e troca da experiência pelo caminho já trilhado e pela ansiedade de chegar até lá. (GUEIROS, 2009, p.5).

O processo de *mentoring* é muito utilizado pelas empresas, que desejam fazer a troca de informações entre a nova geração de gerentes, cheios de anseios e planos, pela antiga geração, que já passou por experiências desafiadoras no mercado trabalho. É muito utilizado também nas universidades com laços formais através de atividades como iniciação científica e monitoria, e também informalmente, onde o professor se torna alvo de admiração pelo convívio. A ideia da mentoria é desenvolver um

novo profissional através do espelhamento à outra pessoa com mais experiência, e fazer com que o mentor se motive ao ensinar e nesta troca aprender mais com uma geração mais nova.

O processo de *coaching* consiste na avaliação das características pessoais e profissional afim de se encontrar um “chamado” para o exercício da profissão. *Coaching* pode ser similar à mentoria, quando o *coach* se relaciona com o *coachee* através do ensino-aprendizagem por exemplo, ou através do vínculo de atendimento clínico. O *coaching* é um processo em que se guia a descoberta das habilidades por meio de estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo. É um processo mais direcionado do que o *mentoring* e depende muito mais do *coachee* do que do profissional de *coaching* para se desenvolver (REIS, 2007).

O processo de *coaching* é mais diretivo mas com foco no positivo, nas experiências de vida que levam ao indivíduo a ser o que ele é hoje e nas expectativas que ele tem de si no futuro próximo e distante. O processo para ser desenvolvido depende muito do envolvimento do *coachee*. Esta exigência é parte primordial da elaboração do *coaching*. Se responsabilizar pela tomada de decisão e ter autonomia, são as tarefas principais no desenvolvimento de *coaching*. (PEREIRA et al., 2013).

Tanto o *mentoring* quanto o *coaching*, surgem na emersão do paradigma de escolha profissional atual. Se antes quando o trabalho era estratificado o dilema era como sair de algo já previsto, hoje, com muitas informações, com presença dos fenômenos de ancoragem e do mito proteu, a dificuldade entre os profissionais é lidar com a gama de possibilidades que lhes é exposta, e ainda, lidar com a elaboração subjetiva do que a sua profissão e trabalho devem representar pra si. Ambos os processos visam o desenvolvimento pessoal vinculado ao profissional, não há segregação de valores nestes processos.



Figura 2 Síntese da construção dos parâmetros e processos da construção de carreira

A Figura 1 sintetiza o processo de construção de carreira através da vivência de processos. Ressalta-se que o processo de ancoragem e o mito proteu são coexistentes apesar de suas estruturações serem distintas. A figura mostra que não há como excluir os tipos de vivência para avaliar uma construção de carreira e que o processo de descoberta em si (*mentoring* ou *coaching*) é uma vivência que deve ser levada em conta. Vendo que a construção de carreira depende do processo e vivência da tomada de decisão, segue abaixo uma discussão do referencial bibliográfico referente ao processo de escolha, direcionado para os recém-formados.

#### 2.4 Onde estou e para onde vou? A vivência do processo de escolha

A chance de escolha profissional trouxe consigo as incertezas da tomada de decisão. Se antes a estratificação não permitia a execução de novos ofícios, hoje a escolha faz com que um leque se abra de novas oportunidades, mas com isso, a responsabilidade de que uma escolha

tomada erroneamente pode prejudicar não só o trabalhador, mas também, toda uma estrutura micro social que se mobiliza para concretizar a construção de carreira deste indivíduo (NORONHA *et al.*, 2006).

Hoje as demandas mais recebidas no processo de orientação profissional é de forma geral, a dificuldade de lidar com a vida. Fracasso, tomada de decisão, liderança, descoberta do desejo pessoal, quebra da projeção do desejo ancorado. Tomar as rédeas da carreira profissional se mostra hoje tão complexa quanto ser instruído a seguir um modelo, um estereótipo ou uma expectativas já estabelecidos. (ROJAS, 2007, p.51)

Pode-se dizer que a construção da carreira depende de um processo de descoberta concomitante entre o interesse profissional e pessoal. Se antes as teorias a respeito do trabalho tratavam de centralidade e não centralidade do trabalho, a forma como a construção de carreira vem sendo vivida e estudada, promove o desenvolvimento do trabalho e da profissão dentro da vida do indivíduo.

Para as teorias de construção de carreira não há como separar onde termina o profissional e começa a pessoa, talvez seja por este entrelaçamento que o processo de construção de carreira tem sido tratado com mais cuidado e buscado desenvolver técnicas mais apuradas (PINTO; CASTANHO, 2012).

O processo de escolha e tomada de decisão profissional está diretamente ligado à autonomia e aos processos de formação de identidade profissional (ancoragem e mito proteu).

Para tratarmos de carreira é necessário entender as ligações e os mitos que envolvem as universidades e o mercado de trabalho. Ambas estas instituições são formadas de pessoas,



então seus ideais e perceptivas são geradas de convivência humana. Então, no fim, o que temos que entender são as relações humanas. O que as pessoas que querem entrar no mercado de trabalho estão fazendo, e o que as empresas esperam de seus recrutados. (MELLO et al., 2008, p.479)

O mercado de trabalho e as universidades não são uma abstração e nem mesmo são uma contradição entre si. Quando nos referimos a mercado e a universidade nos referimos à relacionamento de pessoas, e que este relacionamento é que constrói e edifica as instituições que nos referimos, e estas instituições coexistem entre si.

Isso porque as universidades surgiram não só para atender a uma demanda construção do conhecimento, mas também, uma demanda de treinamento mercadológico. Bem como o mercado que se estruturou da demanda social (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Enquanto o mercado de trabalho entender que os recém-formados devem suprir suas demandas, bem como a universidade exige flexibilidade característica dela às empresas, os desejos e anseios destas estruturas serão incompletas e irrealis (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002). Sendo assim, boa parte do que poderia se conquistar da dinâmica entre universidade e mercado pode ficar perdida nesta relação.

As empresas buscam maior aproximação com as universidades, que por sua vez, tentam cada vez mais aproximar as práticas mercadológicas de seus alunos. As universidades ao aproximar a prática dos recém-formados devem ter cautela na formação tecnicistas e habituados a modelos e manuais, por outro lado, teoria não significa distanciamento do que se faz no cotidiano das empresas, mas sim, abertura para um olhar crítico e criterioso.

Prática não deve ser confundida com fórmulas imediatistas, e teoria, não deve ser confundida com distanciamento da realidade. (MUSATTI; PLENS; BRINGHENTI, 2004, p.19).

Mesmo com as definições e construções aproximando teoria e prática, houve no entendimento popular o distanciamento entre universidade e mercado. Entre o trabalho feito nas universidades e o trabalho feito nas empresas, cada um tem sua funcionalidade e cada um tem seus objetivos específicos a serem alcançados.

Portanto, se enquanto falamos de empresas e universidade falamos de relacionamentos humanos, deve-se voltar as discussões para os atores destas instituições. Entre esta relação temos então os gestores de recursos humanos, que recrutam dentro das universidades, os recém-formados. Apesar das parcerias estabelecidas entre estes atores a fim de se suprir as necessidades de cada um, há no entretanto, um *gap* entre eles ocasionado justamente por esta necessidade de manter no outro, as próprias expectativas (GARCIA-ARACIL, 2008).

Os recrutadores buscam nos recém-formados o que falta nas empresas, os recém-formados buscam um emprego, uma empresa especificamente, porque anseia nesta empresa, o destaque profissional que ela pode lhe dar. É uma relação de dependência. Um busca no outro o que lhe falta. (GARCIA-ARACIL, 2008, p. 749)

Os universitários chegam na faculdade já buscando áreas que se enquadraria na inserção no mercado de trabalho, os recrutadores buscam nos recém-formados não só mão-de-obra inteligente, mas também, características que componham um indivíduo aderente aos hábitos

organizacionais. É uma relação que já é estabelecida entre um e outro pela falta, então, mesmo que haja a complementação entre estes atores, a relação já é iniciada pela expectativa que um tem do outro, e não pelas expectativas que cada um tem de si.

Para onde estes recém-formados querem ir e o que eles desejam fazer com suas carreiras consiste e depende na satisfação de suas expectativas e com o reconhecimento que pode ter na medida da execução de seu trabalho. Da mesma forma que as empresas buscam realizar e analisar perfis de indivíduos que atendam aos seus interesses, os recém-formados, principalmente os que se interessam por cargos estratégicos e táticos, fazem o mesmo tipo de análise das empresas. Eles buscam empresas que possam atender às suas expectativas e demandas e impulsionar a construção da carreira (MUSSATI; PLENS; BRINGHENTI, 2004).

Todas as escolhas profissionais feitas pelos recém-formados, são intencionais e sempre buscando o preenchimento de suas expectativas com relação à construção de suas carreiras. A obstinação de escolha não é só uma característica das empresas, mas também dos universitários.

Lembrando que estamos nos referindo à um público ainda mais restrito nas universidades, os que anseiam e se preparam para ingressar no cargo de gerência. A preparação destes recém-formados é iniciada muito cedo na universidade e o fator principal é a capacidade de vivenciar e elaborar suas escolhas profissionais.

A escolha profissionais é ligada à adaptação e percepção. Os universitários que assumem cargos de gerência assim que concluem seus cursos, de forma geral são indivíduos que se

adaptam facilmente aos ambientes e percebem as oportunidades e chances muito fácil. Escolher para eles não é definir, mas sim, optar naquele momento pela situação mais convencional a longo prazo. (CANÇADO; GENELHU; MORAES, 2007, p.13)

A vivência do processo de escolha para os universitários que se tornam gerentes é um processo constante que consiste em avaliar as melhores opções no momento da construção de carreira, saber que a escolha não é permanente, e principalmente, saber que a escolha define não só o que ele vai fazer, mas também as opções que ele vai deixar para traz ao tomar uma decisão (TALAVERA et al., 2004).

Com base na literatura pesquisada, é possível dizer que o processo de escolha para os recém-formados que se tornam gerentes é necessário e complexo, e que tomar decisões com base em suas expectativas é o que pode gerar um diferencial destes de outros universitários.

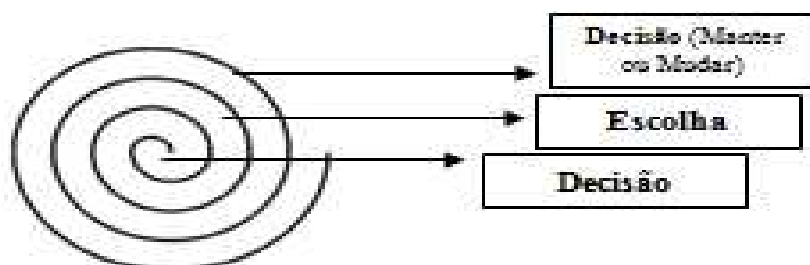


Figura 3 Demonstração do “ciclo” de tomada de decisão com relação à carreira

A Figura 3, mostra que o processo de tomada de decisão profissional pode ser representado por um esquema de espiral. Isso porque o processo de tomada de decisão é contínuo, há fases (ciclos da espiral) em que as decisões são tomadas como fator decisivo na continuidade da vida profissional, mas a todo

momento, estas escolhas podem se manter ou serem mudadas. O processo de escolha e tomada de decisão é contínuo, por isso a necessidade de se expandir os estudos buscando melhor interface de intervenção. Uma vez sendo um processo contínuo, haverá sempre mais variáveis influenciando o processo de decisão, e estudar estes processos são determinantes para entendermos como e porque tende-se as escolhas profissionais para determinadas ocasiões da vida e com o aparato que propicia esta decisão.

De acordo com o referencial teórico exposto nesta pesquisa, podemos entender que a construção de carreira é um processo contínuo, com influências internas (do indivíduo) e externas que propiciam as escolhas pessoais e profissionais, que em conjunto, constroem a carreira de uma pessoa.

Segue abaixo a descrição metodológica desta pesquisa que tem como objetivo explorar a construção de carreira de recém-formados ingressos em cargos de gerência. Esta descrição metodológica visa definir os processos que foram realizados para a construção da pesquisa e demonstrar que a construção de carreira dos recém-formados depende não só destes atores, mas também tem a intervenção de outros mais (descritos abaixo).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Objetivou-se nesta pesquisa foi explorar a construção de carreira dos recém-formados que ingressaram no mercado de trabalho em cargos de gerência. Para tanto, a natureza da pesquisa é exploratória uma vez que visa um levantamento de amostra intencional em um universo específico. A pesquisa exploratória não consiste numa visão generalizada do fenômeno estudado, mas sim, na busca de argumentos discursivos iniciais de um fenômeno de grande amplitude social, mas com alcance limitado do pesquisador (RAMPAZZO, 2005). O método de pesquisa e análise dos dados portanto, é qualitativo, ou seja, não visa compilação analítica numérica, mas sim, avaliação contextual (RAMPAZZO, 2005).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo tanto a caracterização de dados direcionados quanto a livre interferência do pesquisador em aspectos específicos de cada entrevistado da amostra (RAMPAZZO, 2005). Para a coleta destas entrevistas utilizou-se gravação eletrônica e transcrição literal dos fragmentos que respondiam aos objetivos da pesquisa.

Para a análise dos dados gerados pelas entrevistas semiestruturadas se optou pela análise de conteúdo que consiste na análise fragmentada e conjunta das parcelas das entrevistas que atendam à resposta do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa. A análise de conteúdo passa por três momentos: o primeiro é a descrição analítica dos dados coletados por fragmentação e por análise conjunta; o segundo momento é a sustentação da análise descritiva por meio do referencial teórico; e o terceiro momento é o desenvolvimento de categorias de análise que agrupem as análises e permitam a

corroboração das perguntas levantadas na pesquisa (VERGARA, 2005). Dentre as múltiplas aplicações da análise de conteúdo, neste trabalho foi utilizada a modalidade de grade mista, que permite a análise das categorias de análise já estabelecidas nos objetivos, e também o surgimento de novas categorias de acordo com a necessidade de agrupamento demandada pelo andamento da própria análise (VERGARA, 2005).

Previamente à efetuação da entrevista semiestruturada, cada sujeito da pesquisa assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) permitindo a manutenção do sigilo de identidade e também a possibilidade de suspender e encerrar a entrevista a qualquer momento.

### **3.2 Caraterização da amostra**

A amostra da pesquisa é intencional porque há direcionamento específico da caracterização e seleção dos participantes, com descrição de fatores de inclusão e exclusão para os respondentes (RAMPAZZO, 2005).

Para a realização desta pesquisa foram entrevistados 12 profissionais recém-formados que ingressaram no mercado de trabalho em cargos de gerência, 6 profissionais de recursos humanos que trabalham diretamente com contratação de funcionários em suas empresas, e 2 profissionais de *coaching* totalizando assim uma amostra global de 20 indivíduos entrevistados.

#### **3.2.1 Caracterização dos recém-formados**

Para ser considerado recém-formado no escopo desta pesquisa, o indivíduo deveria ter se formado em curso de graduação em até 2(dois) anos e estar exercendo a profissão de formação. Adotou-se o critério estabelecido pelo Ministério do Trabalho em parceria com a Secretaria de Educação, que leva em

conta o tempo médio de absorção do mercado em relação aos profissionais de todas as áreas de formação em graduação (CAPES, 2014).

Visando enriquecer a amostra, foi selecionado 1 (um) profissional recém-formado em cargo de gerência por área de conhecimento caracterizada pelo portal de pesquisa e ensino da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2014). As profissões foram selecionadas considerando-se uma grande oscilação de absorção no mercado de trabalho e vários níveis de representatividade social (*status*), permitindo maior variedade da amostra e dos discursos. Dentre as 9 (nove) áreas de conhecimento, foram entrevistados 12 (doze) profissionais recém-formados. Segue abaixo a tabela descritiva da amostra de recém-formados em função da área de conhecimento enquadrado, para o curso de formação e o título do cargo gerencial que hoje exerce (profissão).

Quadro 1 Descrição da amostra de recém-formados (RF)

<b>Nº</b>	<b>Área de Conhecimento</b>	<b>Curso de Formação/Profissão</b>
<b>RF1</b>	Ciências Exatas e da Terra	Ciências da Computação/Técnico em Informática (T.I.)
<b>RF2</b>	Ciências Biológicas	Farmácia/Farmacêutico Pleno
<b>RF3</b>	Engenharias	Engenharia Civil/Engenheiro Civil
<b>RF4</b>	Ciências da Saúde	Odontologia/Empresária
<b>RF5</b>		Educação Física/Empresário
<b>RF6</b>	Ciências Agrárias	Engenharia Agrícola/Engenheiro Júnior
<b>RF7</b>	Ciências Sociais Aplicadas	Administração/Trainee
<b>RF8</b>		Administração/Sucessora de Empresa Familiar
<b>RF9</b>	Ciências Humanas	Psicologia/Analista de Recursos Humanos
<b>RF10</b>	Linguística	Pedagogia/Coordenadora Pedagógica
<b>RF11</b>	Outros	Relações Internacionais/Diplomata
<b>RF12</b>		Biomedicina/Chefe de Análises Clínicas

Fonte: Dados da Pesquisa



### 3.2.2 Caracterização dos profissionais de recursos humanos

Foram selecionados profissionais de recursos humanos que atendem aos seguintes critérios: exercer função de recrutamento e seleção nas empresas em que atualmente estão trabalhando, estar atuando em empresa com estrutura física estabelecida e estar atuando numa empresa que contrate profissionais recém-formados para cargos de gestão. Para maior variedade da amostra, foram selecionados 6 (seis) profissionais de recursos humanos que atuam em empresas de 3 (portes) portes distintos caracterizados pelo portal do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2014) que classifica as empresas pela receita operacional bruta anual. A caracterização do BNDES incluiu microempresas e pequenas empresas, mas como para tais as contratações de recém-formados para cargos de gerência são mais escassas, optou-se por entrevistar profissionais de recursos humanos que atuem em: média-empresa, média-grande empresa e grande empresa. Procurou-se profissionais de recursos humanos com diversas formações acadêmicas para diversificar a amostra e os discursos. Segue abaixo a tabela descritiva da amostra de profissionais de recursos humanos.

Quadro 2 Descrição da amostra de profissionais de recursos humanos (GRH)

<b>Classificação das Empresas (BNDES)</b>	<b>Formação Acadêmica/Categoria da Empresa</b>
Média (receita maior que R\$16 milhões e menor ou igual a R\$90 milhões)	GRH1. Psicologia/ Empresa Regional
	GRH 2. Administrador /Instituição
Média-Grande (receita maior que R\$90 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões)	GRH 3. Contabilidade / Empresa Estadual
	GRH 4. Ciências Naturais / Empresa Nacional
Grande-Empresa (receita maior que R\$300 milhões)	GRH 5. Administração / Multinacional
	GRH 6. Psicologia / Multinacional

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.2.3 Caracterização dos profissionais de *Coaching* (*Coach*)

Os profissionais de *coaching* são buscados tanto pelas empresas quanto por profissionais, sendo assim um ponto de encontro entre as exigências mercadológicas e os profissionais que se preparam para ingressar no mercado, por isto esta classe de profissionais se fez válida no presente estudo. Os critérios de seleção de *coaches* foram: profissionais que atuem tanto em empresas quanto com profissionais recém-formados, ter um público entre os recém-formados que ingressaram no mercado em cargos de gerência e ter formação em *coaching* em institutos reconhecidos e regulamentados para tal atividade. Foram selecionados 2 (dois) profissionais que atendiam ao perfil traçado pela pesquisa. Estes profissionais atendem nas modalidades de *life coaching* (*Coach 1*), com formação na empresa Condor Blanco, e *coaching* de carreira (*Coach 2*) com formação na Sociedade Brasileira de *Coaching* (especialidades condizentes com os objetivos deste estudo).

### 3.3 Análise dos dados

Objetivou-se nesta pesquisa foi explorar a construção de carreira dos recém-formados que ingressaram no mercado de trabalho em cargos de gerência. Para tanto, a análise de dados se dará pelo processo de análise de conteúdo por grade mista, tendo então categorias fixas de análise definidas pelos objetivos específicos, e por categorias flexíveis adaptáveis às demandas de análise emergentes dos discursos das entrevistas semiestruturadas (BAUER; GASKELL, 2002). Sendo assim, define-se na grade mista desta pesquisa as seguintes categorias de análise:

Quadro 3 Categorias de análise de dados

<b>Categorias Fixas</b>	<b>Categorias Flexíveis</b>
A (Pre)Paração Para o Ingresso no Mercado de Trabalho	1. O Papel da Universidade na Formação dos Novos Gerentes;
	2. Os Diferenciais para Contratação
	3. Recém-Formados Gerentes: Como Chegaram Até Lá?
Gestores de Recursos Humanos: A Visão dos Recrutadores	1. O Perfil dos Recém-Formados Gerentes;
	2. Os Recrutadores e os Novos Gerentes: Encontros e Divergências;
	3. O Papel da Organização: Como as Empresas Retêm seus Novos Talentos.
<i>Coaching</i> : Guiando e Unindo	1. Empresas e Gestores de Recursos Humanos: “Eles Vêm para se Informar”
	2. Recém-Formados Gerentes: “Eles Vêm para Desacelerar”

Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição das categorias de análise foram feitas de acordo com a coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas. As categorias fixas, com os títulos referidos na tabela acima, consistem nos objetivos específicos já definidos no início da execução deste trabalho. As categorias flexíveis foram definidas de acordo com a segregação temática dos relatos dos entrevistados, à medida que a separação de fragmentos que respondiam aos objetivos específicos foram feitas, surgiram as categorias flexíveis.

Segue abaixo a análise de conteúdo dessas categorias.

## **4 EXPLORANDO A CONSTRUÇÃO DE CARREIRA DOS RECÉM-FORMADOS GERENTES**

Neste item serão apresentados as análises e resultados das categorias de dados após sua classificação temática.

### **4.1 A (Pre)Paração para o ingresso no mercado de trabalho**

Para esta pesquisa foram entrevistados 12 (doze) recém-formados em áreas de conhecimento diferentes. Os relatos dentro das entrevistas semiestruturadas se voltam para a construção de suas carreiras desde o ingresso à universidade ao ingresso no mercado de trabalho em cargo de gestão.

De acordo com a análise das entrevistas, os recém-formados atribuem o seu ingresso no mercado de trabalho em cargo estratégico por 2 (duas) características desenvolvidas: as habilidades interpessoais e as habilidades técnicas.

Os entrevistados relatam que entre as muitas habilidades pessoais que podem ser desenvolvidas, as mais relevantes e importantes para que eles pudessem ser contratados foram: adaptação, entendimento do limite pessoal e rede de contatos.

Os entrevistados dizem que o fator adaptação não é cobrado diretamente, mas que, ao terem contato com outras experiências, quando as oportunidades de emprego surgiram, questões como a localidade da empresa e as exigências da vaga não foram um problema, porque eles já haviam vivido experiências que marcaram pela necessidade de adaptação a novas demandas e novas pessoas.

É diferente a adaptação de uma pessoa que é boa de serviço é diferente de uma pessoa que é ruim, entendeu? A pessoa que tá acostumada a fazer tudo aquilo do mesmo jeito

sempre pra mim é mais difícil do que a pessoa que se adapta às coisas novas, você entendeu? (RF3)

Assim, adaptação no local não foi tão assim difícil porque eu fui pros Estados Unidos 'né', e antes disso eu nunca tinha saído de casa. (...) Cultura totalmente diferente. Acabou que eu me adaptei, gostei, me adaptei fácil. (...) Depois vim trabalhar na (nome da empresa), eu fui pra Catalão, não tive dificuldade nenhuma (...) Eu acho que devido eu ter ido pros Estados Unidos, minha adaptação foi mais fácil, sabe. (RF6)

De acordo com os fragmentos acima, percebe-se que os recém-formados atribuem o fator adaptação à capacidade de identificar e aproveitar as oportunidades profissionais e de ser flexível a novos ambientes e pessoas. Não é que eles não encontraram dificuldade com o novo cargo e com a empresa, há dificuldades sim. Mas muito desta dificuldade pode ser amenizado com experiências anteriores de trabalho (ISAIA; BOLZAN, 2008).

A questão da adaptação é importante, mas, como as empresas não desenvolveram técnicas, além do período de experiência, para avaliar se a pessoa é realmente adequada para o cargo, o melhor para os recém-formados que ingressaram em cargos que nunca ocuparam antes em empresas em que nunca trabalharam é desenvolver o senso de flexibilidade, na execução de atividades fora da rotina.

A questão da adaptação está ligada à ética dos recém-formados entrevistados. Há relatos que discorrem sobre práticas não aceitas no ambiente de trabalho vivenciado posteriormente ao cargo de gestão atual. Os recém-formados entrevistados dizem que se adaptar não tem qualquer relação com absorver tudo que aparece no ambiente profissional. Mesmo que haja adaptação de outros fatores como mudança de cidade e horários, para os entrevistados, realizar o trabalho com integridade é importante tanto quanto se adaptar às demandas da gestão.

Então por isso que é importante, se a gente quer gerência, ter o máximo de experiência possível porque empresa quer sugar mesmo e aqui mesmo eu nego sabe. Se me aparece aqui laudo errado, conta mal feita eu falo que tá errado e tá errado. A gente tem que saber de muito tipo diferente de pessoa e tipos de outras gerências pra gente não pecar nisso 'neh', como diz, na ética. Porque assim nada é eterno 'ne', e se amanhã eu quiser sair daqui o povo do RH fala um com o outro, se eu quiser sair daqui e ter feito coisa errada não acha coisa boa não. (RF1)

Para os novos gerentes, adaptação é uma via de troca. Ao mesmo tempo em que eles buscam formas de se preparar para as múltiplas demandas e situações que podem viver num cargo de gerência, eles também buscam aprender formas de prevalecer com seus princípios na execução do trabalho, ou seja, com a ética profissional.

A ética vai muito de encontro com o “jeitinho”. Por isso, as experiências, mesmo que não muitas e mesmo que em áreas diferentes, são tão importantes. A ética só pode ser mantida se houver aprendizado e vivência sobre ela, para que a ética e a adaptação não sejam modelados. As experiências passadas ajudam nisso, a implantar um sistema de qualidade no gestor, só aprendem isso com a vivência (MASTELLA, 2005).

Mesmo descrevendo o desenvolvimento destas habilidades, as análises propulsionaram a necessidade destacar outros 3(três) fatores que, segundo os recém-formados, foram importantes no processo de preparação e ingresso no mercado de trabalho em cargos de gerência. São estes 3(três) fatores: primeiro, o papel da universidade no mercado de trabalho; segundo, os diferenciais para contratação; e terceiro, o processo de decisão e escolha do cargo de gestão e da empresa na qual atualmente trabalham.

Segue abaixo as análises destes 3(três) fatores.

#### 4.1.1 O papel da universidade na formação dos novos gerentes

De acordo com os recém-formados entrevistados, o papel da universidade na sua formação foi ambíguo. Os entrevistados relatam sobre o que a universidade proveu de benefícios para uma boa formação. Dentro destes relatos, que se referem ao o que a universidade contribuiu para a formação acadêmica, destaca-se 3(três) fatores específicos, são eles: primeiro, os relacionamentos estabelecidos; segundo, a disposição de atividades extracurriculares; e terceiro, a formação em si, tanto teoria quanto prática.

Para os recém-formados mais importante do que frequentar as aulas, é se manter conectado com os colegas de curso, com os professores e com os funcionários da universidade. O estabelecimento de relacionamentos dentro da universidade é relevante não só no período da graduação, mas é também, o que pode lhes garantir uma colocação no mercado.

Sim, eu vi alguns professores que a meu ver, acima da média de conhecimento e de sucesso, eu sempre quis chegar onde eles estão, então eu tirava eles de referência pra mim, tanto os mestres e os doutores, e até mesmo os professores formados, graduados, então eu tirei eles de base, de referência, e hoje eu posso me dizer que eu posso conversar com eles como qualquer um. (RF5)

Não, não teve matérias específicas não, foi mais a clínica, com certeza, foi mais a clínica mesmo que causou isso, os professores, a convivência com os professores, com os colegas mesmo 'né'?(RF9)

De acordo com o relato acima, nota-se que mais relevante que assistir as aulas foi o espelho que os professores são, e como há influência na formação e na tomada de decisão dos recém-formados. A ligação estabelecida entre o então aluno e o professor gera não só enriquecimento na formação acadêmica, mas

também, proporciona um parâmetro de objetivo profissional do aluno. Se ele vê que em sua carreira há um profissional que ele conquistou o que anseia, a conquista do objetivo se torna mais real.

O papel do professor não é somente lecionar, e o do aluno não só frequentar as aulas. As trocas fora de sala de aula se tornam enriquecedoras porque não há colocação de papéis, são dois profissionais dialogando a respeito da profissão (SOUZA; LASSANCE, 2007).

O relacionamento com os professores, segundo os entrevistados, é de inspiração. Na forma como os professores trabalham, e se relacionam com os alunos faz com que os recém-formados se inspirem em alguém da mesma área de formação com bons olhos, provocando o interesse na formação e construção de carreira.

De acordo com os entrevistados, o espelho dos contatos dentro da universidade também tem influência na preparação teórico-prática. Os entrevistados relatam que desenvolveram melhor suas habilidades profissionais com as práticas acadêmicas, mas que, em contrapartida, as aulas teóricas permitem com que seu entendimento de rotinas da empresa, como por exemplo, treinamentos, fique mais claro. Além disso, os recém-formados relatam que ter o conhecimento teórico é o que os distingue dos profissionais operacionais.

Vou colocar uma porcentagem, 70% eu aprendi quando eu estava na (nome da empresa), 30% era quando eu estava aqui na faculdade, mais ou menos isso. (...) Por exemplo, quando eu faço o curso de alguma coisa de máquina, elétrica, hidráulica, uma coisa que eu, tipo assim, vi muito pouco aqui na faculdade, mas uma coisinha eu entendo, aí eu sei lá da teoria por que que acontece aquilo, entendeu, mas bem o básico, eu acho que é o que mais ajuda, essas disciplinas que a gente faz na época da graduação é a facilidade pra você aprende novas coisa entendeu.” (RF6).



Segundo o relato acima, é possível ver que apesar de ainda haver nos princípios dos recém-formados uma separação entre teoria e prática, eles designam valor em ambos os processos. A teoria não está nos currículos acadêmicos somente para passar a literatura da área, mas também, para desenvolver o senso crítico dos universitários. A presença da teoria permite com que ele veja a evolução dos processos e procedimentos de sua área tornando-o crítico em sua execução. A teoria permite com que os universitários se tornem a mão-de-obra inteligente não reprodutores e repetidores de processos mecânicos (SILVA; TAVEIRA; RIBEIRO, 2011).

A junção do desenvolvimento crítico-teórico e da prática vai acontecer nas atividades extracurriculares que as universidades provém aos seus alunos. Os relatos abaixo mostram como as atividades extracurriculares, mesmo que sem ligação direta com o cargo atual, contribuíram para a construção de suas carreiras.

Olha eu acho que o importante é participar sabe, de tudo que pode, com seriedade. Até porque a gente tem assim uma ideia do que quer fazer da vida, mas certeza das oportunidades que vão, assim, aparecer a gente nunca tem. Então tem que fazer tudo e o bom de pegar experiência, assim, em empresa da faculdade, é que o erro não te manda embora sabe, o professor chega e corrige, aqui fora não é assim 'ne' e eu acho que antes de gerar resultado a gente tem que aprender mesmo com o erro sabe. (RF1)

Quando eu estava na faculdade eu me envolvi em Iniciação Científica. Fiz 2 anos de iniciação científica. Na área Ambiental. Nada a ver com a área hospitalar. (...) Eu fiz iniciação científica, e eu fazia Determinação, Codificação de Urânio nas Aguas e Sedimentos do Rio Cubatão. Era um negócio meio louco lá. (RF2)

Amadurecer. Amadurecimento e inteligência emocional, foi o que a psicologia me trouxe. Porque assim, o principal pro RH é a Inteligência emocional, a iniciativa, o

amadurecimento mesmo, então assim, acho que tudo da faculdade contribui pra isso. (RF9)

De acordo com os entrevistados, as atividades extra classe promovem o desenvolvimento da prática e das habilidades interpessoais. Para os entrevistados não há uma experiência específica que, para eles, tenha sido o total do diferencial na formação, é a junção de tudo. E que mesmo que a temática das atividades não sejam compatíveis com os cargos de gerência, há grande importância no processo de participação destas atividades.

O entrevistados se referem em vários momentos à iniciação científica, que pragmaticamente, seria uma atividade teórica e não relacionada às organizações. Mas nos relatos, é possível avaliar que a temática das iniciações e as técnicas aprendidas nos estágios foram menos importantes que o estabelecimento de relacionamentos pessoais e desenvolvimento interpessoal.

Ainda há uma divergência com relação aos tipos de atividade extra classe que as universidades proporcionam. Seja estágio, iniciação ou intercâmbio, tudo é válido e nada disso, absolutamente nenhuma destas atividades vai definir à princípio a área de atuação ou aperfeiçoamento. Elas vão sim promover enriquecimento do currículo e aprendizagem para os estudantes.

Percebe-se neste item que os recém-formados relatam que mais importante que a educação formal dada pelas universidades, é se integrar de todas as atividades extra classe, estabelecer relacionamentos duradouros com colegas e professores e buscar a compreensão da prática com base na teoria. Mas, os recém-formados relatam que as universidades pecam em alguns quesitos na preparação deles para o mercado de trabalho. Dentre vários aspectos ocorreram 3(três) com maior frequência, são eles: o distanciamento do real ambiente organizacional; a falta de conectividade entre as disciplinas do curso, e a formação tradicionalista.

Eu acho que foi mais eu, busquei mais, até depois que eu fiquei sabendo da vaga eu procurei saber, entrar em contato com alguém que já conhecia (...) porque na faculdade foi mais a parte pedagógica, vamos dizer, no sentido regular, no sentido tradicional das coisas 'neh' não no sentido diferencial, que trabalho aqui numa franquia educacional, tem gente que trabalha em RH, tem gente que trabalha em hospital, tudo isso a gente não foi muito apresentado. (RF10)

O relato acima exemplifica a formação tradicionalista ainda exercida nas universidades. Mais do que formar indivíduos que vão entrar no mercado de trabalho, a universidade tem o papel de preparar indivíduos, tanto para o exercício da profissão quanto para as adversidades. Nem sempre a educação formal dá conta de tudo, buscar formas alternativas de trocas no processo ensino aprendizagem e traçar novas prioridades pode ser o caminho (MUSSATI; PLENS; BRINGHENTI, 2004).

A ética e o senso de adaptação se desenvolvem e com eles vem o autoconhecimento de carreira. Os novos gerentes relatam que a junção desses fatores permite com que eles saibam quais são seus limites, pessoais e profissionais, buscando oportunidades que melhor se encaixem nas suas habilidades e ambições.

Eu nunca imaginei fazer administração, e no início, eu queria ter feito moda (...) 'né', aí eu falei: nossa, meu pai, 'né', tão esforçado, falei: ah eu vou fazer administração aí eu comecei ajudar ele, o meu irmão também foi assim, ele fazia zootecnia e, é, aí teve uma greve, e ele começou a trabalhar com meu pai, gostou, parece que já é tudo encaminhadinho. (RF8)

Quando eu entrei no curso eu estava querendo mais pra linha do setor privado (...) Então a partir do momento que entrei na universidade, comecei a te mais contato, palestras com diplomatas, com ministro das relações exteriores, o que ele falava pra gente, ou até mesmo com amigos que foram

passando no concurso, eu fui conhecendo mais e, aprendendo o que de fato era ser diplomata e o que precisava, o que se exigia no concurso, e a partir daí eu comecei.., em meados da graduação, eu comecei mais a direcionar os meus estudos para, para as matérias que são exigidas no concurso. (RF11)

Percebe-se com os fragmentos acima que os recém-formados não definiram imediatamente quais cursos fariam e quais áreas iriam seguir, mas as oportunidades vão surgindo e eles vão procurando avaliar as novas possibilidades apresentadas. Ter o desprendimento da rotina e das ideias iniciais, permitir com que os objetivos mudem de acordo com as chances que surgem são traços marcantes do recém-formados gerentes.

Outro traço marcante nos relatos dos recém-formados é a formação de rede de contatos. Todos os entrevistados dizem que de alguma forma, houve o incentivo ou indicação de alguém já conhecido para que eles participassem do processo seletivo das empresas que trabalham atualmente.

Então eu acho que o mais importante pra mim foi o network 'né'? Os contatos, que se faz com os amigos, pra mim foi mais imprescindível isso do que até mesmo a faculdade sabe? (...) É importantíssimo até hoje eu tenho contato com os meus amigos, questão de arruma emprego se eu precisasse de arruma algum emprego, alguma coisa assim, o contato é coisa essencial pra mim. (RF3)

É, foi que o professor da engenharia, ele pediu que mandasse currículo pra ele que ele ia mandar pra essa empresa. Então foi pela comunicação mesmo, pelo professor. Pediram pra eles indicarem algumas pessoas, aí mandei o currículo pra ele e, fui lá, fiz a entrevista. (RF6 p.9)

Fui pro (nome da empresa) através de indicação, e estou lá até hoje. (...) Que me indicou é amigo da minha família há anos, nem sei quanto tempo. (RF12)

De acordo com os fragmentos, percebe-se que as redes de relacionamento não foram estabelecidas necessariamente para indicação aos processos seletivos dos cargos de gerência. Há relato que indica inclusive que a ligação na rede nem foi estabelecida diretamente pelo recém-formado. O importante para os entrevistados não é se preocupar com as ligações que podem ser estabelecidas com o intuito futuro de conseguir uma colocação no mercado de trabalho. Naturalmente, os laços de *network* se desdobram para gerar as oportunidades de emprego.

De acordo com os recém-formados entrevistados, as habilidades técnicas desenvolvidas por eles que foram importantes para a conquista do cargo de gerência foram 3(três): experiência profissional por meio de atividades extracurriculares, saber “ler” o mercado de trabalho e a vaga de interesse, e se especializar com pós graduação após ingresso no mercado de trabalho.

Para os entrevistados, realizar atividades extracurriculares é importante porque além de incrementar o currículo, permite com que haja descoberta de novas atividades dentro da profissão.

É. Pra você conseguir um emprego, falo assim, top, você tem que ter o inglês fluente agora. (...) Eu corri atrás, tudo sozinho sabe. Ninguém me ajudou em nada, vendi a minha moto e fui pros Estados Unidos. (RF6)

(...) Atividades extracurriculares, um bom estágio, um intercâmbio, esse foi basicamente a combinação que eu busquei (...). Eu só fiz um estágio (...) o tempo do PET, de projetos acadêmicos, de bolsista e que desenvolvi outras habilidades durante este tempo acadêmico, (...) por ser uma cidade pequena, a cultura é de que os estudantes busquem estágio a partir do sexto, sétimo período, então isto se você não compensar, (...) você pode sofrer um pouco de dificuldade, durante o processo seletivo, porque os seus concorrentes, eles vão ter preparado desde o segundo, terceiro período, profissionalmente. (RF7)

Além destas atividades extracurriculares, os entrevistados relatam que foi decisivo saber e entender o mercado de trabalho, tanto se preparar para o processo seletivo quanto passar por ele. Os recém-formados relatam que não há embasamento na universidade para entender as demandas das empresas e como participar com sucesso de um processo seletivo. Para eles saber elaborar um currículo e saber as fases do processo seletivo escolhido são tão importantes quanto ter experiência na área.

Se você não entender o mercado, como funciona o processo de recrutamento e seleção, fazer currículo, se você não entender isso, você não consegue uma posição no mercado! (RF2)

Tem gente que chega pra fazer meio perdido, acho que conhece o concurso primeiro é algo importante (...), conhecer o objetivo, o que que é a carreira, o que faz é algo também importante, mas o mais curioso é que não é algo fácil também, você pode conversar com dez diplomatas diferentes e não ter uma noção completa do que que é ser diplomata, de como que é o trabalho. (RF11)

De acordo com os fragmentos, pode-se dizer que, apesar de os recém-formados terem relatado que é importante buscar informação e que isso pode ser a diferença entre a contratação ou não, eles reconhecem que há partes tanto do processo seletivo quanto do conhecimento da vaga que não são completamente claros. Mesmo conquistando as vagas que desejam com preparo e com busca de informações abundantes, não há como conhecer tudo.

Não há como saber tudo, o importante é criar um sistema de compensação. Para cada atividade ou momento do processo seletivo que não se sabe ao certo o que pode ser realizado, os recém-formados criam uma estratégia. Destacar o que sabe sobre a vaga e o processo para não ressaltar o que faltou de informação, que normalmente não se ter por completo.

Saber sobre as demandas do mercado e saber ler um a vaga de emprego são tão importantes quanto se preparar para o processo seletivo. Afinal, o processo seletivo em si, se inicia com a divulgação da vaga (OLMOS, 2012).

Após o ingresso na vaga, os candidatos começaram a se preparar com mais especificidade realizando pós-graduações. Para os recém-formados gerentes, mais importante do que se qualificar com a pós graduação, é se qualificar após ter conseguido a vaga de emprego.

Eu comecei, quando eu estava em drogaria eu comecei a fazer uma Pós-Graduação em Assuntos Regulatórios. Que é mais na área de Indústria, era pra procurar colocação no mercado. Ai quando eu estava com um ano de Pós, porque são 2 anos, ai eu entrei no (nome da empresa), como não tem nada de assuntos regulatórios com o hospital ai eu larguei a Pós... hoje faço em Pós de Qualidade e Produtividade tem tudo a ver. (RF2)

Musculação e *personal*, e estou começando uma agora no mês que vem uma na parte de gestão empresarial. (RF5)

Mas o meu forte mesmo é comercio e vendas 'né', eu lido muito com os vendedores, com os promotores, relatório, mas aí a parte financeira eu também auxilio meu irmão, 'né', RH acaba que a gente faz um pouquinho ali, outro pouquinho aqui, 'né', pessoa pede opinião, você dá, mas o forte mesmo tanto que meu MBA é comercio e vendas. (RF8)

De acordo com os relatos, percebe-se que os recém-formados gerentes buscam a qualificação profissional para agregar conhecimento à vaga que já conquistaram. Desta forma, a colocação pode ser facilitada, sendo antes de se especializar numa área, eles buscam a experiência e colocação. É mais fácil se encaixar numa vaga sem especialização profissional do que já ser um especialista esperando a vaga específica das qualificações realizadas. Os recém-

formados primeiro identificam a necessidade de se especializar, de aprimorar os conhecimentos de uma área para depois se especializar.

Segundo as análises feitas neste item, ressalta-se que a importância de desenvolvimento das habilidades pessoais e técnicas andam juntas, eles tem que ser desenvolvidas em conjunto. Os recém-formados gerentes que participaram desta pesquisa fizeram este esforço. A consequência foi o ingresso no mercado de trabalho em cargo de gestão.

De acordo com os relatos sobre o papel da universidade é possível destacar então que o mais relevante para os entrevistados foi a vivência no período de graduação, e não necessariamente a conclusão do diploma e das disciplinas. Para os entrevistados, passar pelo processo com boa desenvoltura e absorvendo o máximo dos vários estímulos dentro da universidade foi primordial em relação às exigências formais.

O item abaixo irá discutir o resultado deste aproveitamento da universidade: o que, segundo os entrevistados, foi feito para preparar para o ingresso no cargo e no mercado de trabalho.

#### **4.1.2 Os diferenciais para contratação: fala e presença**

De acordo com os 12(doze) entrevistados, para ingressar no mercado de trabalho, em específico no cargo e na empresa atual, eles definem 2(dois) fatores: primeiro, saber se comunicar, e segundo, ter autonomia para tomar decisões e buscar alternativas.

Com relação à comunicação, os entrevistados ressaltam que, para eles, o determinante para ter uma comunicação eficaz e diferencial é se manterem informados com atualidade relacionada à profissão, saber falar em todos os níveis hierárquicos e demonstrar empatia, tanto no processo seletivo quanto depois de contratado.



Outra coisa que eu gosto de assistir bastante é Globo Rural sabe, tá bem informado da parte do campo. Eu acho isso assim, é uma característica muito boa tá bem informado, você saber discuti sobre os assuntos (...) Na minha entrevista, por exemplo, ele perguntou da situação, ‘o que você acha da situação da agricultura pro Brasil?’, uma pessoa que não lê, não ia sabe fala nada no momento. (...) Eu acho que foi, primordial pra mim foi a comunicação. Conversar bem, entender do assunto, mas já que é mais na área que eu estou. (RF6)

Eu acho que eles simpatizaram muito comigo, porque eu fui muito sincera, as coisa que eles perguntava as vezes eu não sabia, ou não conseguia explicar pelo nervosismo, pela situação que a gente tá vivendo aqui no momento. (RF10)

De acordo com os fragmentos acima, nota-se que o desenvolvimento da comunicação com os contratantes não foi algo que poderia ter sido ensinado no ensino formal das universidades, mas sim, na vivência e convivência. Manter uma conversação com o intuito de se destacar perante os demais candidatos é o principal.

Uma boa comunicação permite não só que o recém-formado entenda melhor as demandas da empresa e do processo seletivo, mas faz com que ele também se faça melhor entendido, melhor compreendido, o que pode fazer toda a diferença na hora da contratação (GARCIA-ARACIL, 2008).

Para os entrevistados, além de se fazer bem compreendido e compreender, a comunicação tem um papel de os aproximar às outras pessoas da empresa. Saber como e com quem se referir de determinada forma com um tipo de fala específico traz conforto aos outros trabalhadores da empresa, trazendo mais segurança na realização de sua atividade.

Muito jogo de cintura, pra você lidar com muita gente, e não é todo mundo que conhece igual você. Eu acho que você tem que saber, ouvir, ‘né’, porque tem muita gente que está no cargo de gerente, que acha que é o dono da verdade, ‘né’,

you have to be open to new ideas, new suggestions, and not think that it's only me. Because the people are part of a team, 'né', so I think that knowing how to work in a team, knowing how to listen, 'né', I think that is important. (RF8)

De acordo com o relato acima, é possível perceber que, para os recém-formados, comunicação é também saber ouvir, e não somente saber falar. Esse fator é importante porque mostra que os recém-formados entendem que a comunicação é uma via de mão dupla. Eles tornam a comunicação um diferencial porque sabem se comunicar e permitem com que o outro se comunique.

Mas, além da comunicação, os recém-formados indicaram que ter autonomia, tanto na resolução de problemas quanto na busca pela colocação no mercado são primordiais. Todos os 12(doze) recém-formados relatam que ficaram sabendo da vaga que hoje ocupam por interesse próprio. Apesar de haver contatos (como relatado em itens anteriores), os primeiros passos e indícios de interesse a respeito da construção de carreira, partiram dos recém-formados entrevistados.

I think it was effort and dedication even, because, I didn't have much time, I was working, I didn't have a schedule, I had to stay up late, I had to stay up without eating, I had to eat without eating, I had to get up earlier, I had to get up earlier, and I had people who didn't want to do it. (RF4)

But the pro-activity was the boss 'né', I cut a lot of the path of this pro-activity, it's a question of reading books, contacting professors, asking, I am a very restless person, I have a lot of doubts, I ask and I ask the professors that I have freedom, I read a lot, I took several courses, so I think that part of pro-activity had a lot of obstacles in my trajectory. (RF5)

Segundo os relatos, pode-se perceber que a característica de autonomia não é diretamente cobrada pelas empresas, mas que há situações que demonstram se o recém-formado a tem ou não. Pelo fragmento acima é possível ver que as situações que demandam autonomia do novo gerente surgem espontaneamente, da mesma forma que correspondem. Para os entrevistados, ter autonomia e iniciativa é instinto inato.

Há características que são intrínsecas do ser humano, ou seja, que não podem ser treinadas ou aprimoradas se a pessoa não as tem. A autonomia e a iniciativa são um exemplo. Pode-se ensinar uma pessoa a lidar melhor as situações que demandem maior flexibilidade e desempenho autônomo, mas “ser” assim é do indivíduo (BACCARO; SHINYASHIKI, 2011).

Conforme a análise deste item, pode-se avaliar que, para os recém-formados entrevistados, saber se comunicar e ter iniciativa são características primordiais para tanto o ingresso quanto para a permanência no mercado de trabalho. Estas características estão muito ligadas também ao fator de tomada de decisão na escolha, e é a partir disso que vamos iniciar o próximo item: porque os recém-formados optaram pelo cargo gerencial e pela empresa que atualmente trabalham.

#### **4.1.3 Recém-formados gerentes: como chegaram até lá**

Antes de iniciar as análises a respeito do que levou os recém-formados a decidirem pelo cargo de gerência e pela empresa, é preciso ressaltar algo importante: de acordo com os relatos, nenhum dos recém-formados direcionou os seus interesses para apenas uma empresa, eles fizeram o que achavam melhor para ser um bom profissional, mas não direcionaram suas carreiras. Foi uma consequência de seus esforços conjuntos.

Para tanto, a palavra-chave para todos os 12(doze) entrevistados é: experiência. Todos eles ressaltam que não passaram pelo medo do desemprego, alguns foram buscados de dentro da universidade para preencher vagas de emprego. Mas, esses empregos, antes do cargo atual, foram primordiais para o aprendizado e direcionaram os interesses e esforços para a gestão e para uma experiência de trabalho em empresas mais renomadas.

Fiz sim, fiz consultoria um tempinho bom sabe porque o lugar que eu estava era assim que eu ia conseguir fazer um pé de meia sabe, só depois que eu falei assim: não agora 'tô' confiante, agora eu sou T.I. de verdade, ai pleiteei a vaga. (RF1)

Porque eu já queria entrar no mercado de trabalho e apareceu uma oportunidade antes de e forma, que foi me buscar na faculdade mesmo, aí eu fui, pra já começa. (RF4)

Na (nome da empresa) eu consegui um emprego devido mais a necessidade deles de pessoal sabe, então eu não tinha experiência nenhuma com a área que eu ia mexer, eu fui, eu comandava a oficina com 28 pessoas sabe, nunca tinha feito isso. (RF6)

Formei eu fiz nove meses de trabalho voluntário na (nome da empresa) que eu achei que eu saí da faculdade 'meio cru', que eu precisava me aperfeiçoar. (RF12)

Os relatos permitem ver que os recém-formados não tiveram receio de assumir postos de trabalho que, originalmente, não eram os ideais para eles, mas foi isso que permitiu com que eles chegassem aos cargos atuais. Para os recém-formados, a experiência dentro destas empresas anteriores permitiu o estabelecimento da autoconfiança, assim como segurança. A atividade de gerência nunca antes exercida, foi “treinada” nestas experiências antes da empresa em que trabalham.

Mas, se eles não direcionaram seus esforços para as empresas atuais, como elas se tornaram atraentes aos olhos dos recém-formados? Da mesma forma que para as empresas há relevância no nome da universidade na qual os recém-formados se graduam, para eles, o nome e a relevância da empresa são fatores determinantes para a escolha do local de trabalho. Depois de terem se qualificado brevemente em outras experiências de trabalho, os recém-formados queriam construir suas carreiras em empresas de renome, e como a autoconfiança havia melhorado, eles conseguiram participar do processo seletivo e conquistar a vaga de gerência.

Eu, desde que eu comecei a fazer engenharia agrícola, eu sabia da (nome da empresa), via o maquinário exposto lá ficava doido! Mas empresa grande parece que é tão longe da gente, aí com o tempo esqueci da (nome da empresa) e de repente, depois de formado depois até de tá empregado vi a vaga e vi o interesse deles em mim! Fiquei orgulhoso lógico de pensar que a (nome da empresa) me queria, aí fui sem pensar. (RF6)

Para quem está construindo a carreira, atrelar o próprio nome ao nome do lugar onde trabalhou é muito importante para o crescimento. É mais ágil o crescimento se você se liga a algo que já existe e é respeitado perante a sociedade, do que ir sozinho fazer o próprio nome (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Depois de ingressarem nas empresas, elas é que têm que fazer o esforço para reter seus melhores talentos. Segundo os entrevistados, eles escolheram e permanecem nas empresas atuais pelas chances de crescimento (plano de carreira) e também pelo investimento que a empresa fornece em treinamento.

É, a oportunidade que ela me dá é a seguinte, é, todo mês eu faço treinamento, ela investe muito em mim, me deu um plano de carreira. (RF6)

Então, eu tenho reuniões de *mentoring* e *coaching*, tem o *coach* que dentro da empresa é o meu gerente, eu tenho um *mentoring* que é o vice, um mentor que é o vice-presidente da América Latina, e eles buscam, eles nos dão diretrizes pra cada um nas nossas áreas, o que a gente tem que fazer, que tipo de conhecimento a gente deve obter nesse início. (RF7)

Treinamento, muito frequente, pra mim. É a valorização mesmo, profissional. (RF10)

Os recém-formados precisam vislumbrar um futuro e estar sempre aprendendo para se manter nas empresas em que atualmente trabalham. Para os recém-formados gerentes, não basta ter boas condições de trabalho e salário, vislumbrar um futuro na empresa depende do retorno que a empresa fornece. Percebe-se, nos relatos, inclusive o processo de *coaching* e de *mentoring* mostrando o interesse da empresa de manter o recém-formado.

Quando os recém-formados ingressam em cargos de gerência, normalmente, as empresas buscam aproveitar os traços gerenciais já presentes no contratado e agregar aos interesses da empresa. Neste movimento muitas empresas optam por realizar o processo de *coaching* ou *mentoring* que faz o crescimento de carreira ser espelhado, provocando motivação e perspectiva de futuro na empresa dos recém-formados, e para a empresa a formação de um gestor com suas expectativas atendidas (REIS, 2007).

Os recém-formados precisam se sentir estimulados e valorizados para permanecer na empresa, e por vezes, essa valorização não se mostra no salário, como vimos acima, esta valorização pode vir no interesse de treinamento da empresa, no interesse de ensinar ao máximo o novo gerente, de formá-lo dentro da empresa.

De acordo com as análises acima, podemos avaliar que os recém-formados focam seus esforços em atingir as expectativas das empresas e dos

recrutadores quando concorreram à vaga de gerência que hoje ocupam, mas que há também um esforço da empresa de manter estes novos gerentes. É uma troca simbiótica de interesses e expectativas.

Seguem as análises dos recrutadores entrevistados visando descrever os interesses das empresas em relação às recém-formados em cargos de gerência.

#### **4.2 Gestores de recursos humanos: a visão dos recrutadores**

Todos os profissionais de recursos humanos entrevistados são designados pelas empresas em que trabalham para efetuar o processo de recrutamento e seleção de candidatos. Todos os 6 (seis) profissionais entrevistados restringiram seus relatos ao processo seletivo voltado para candidatos à gerência recém-formados na graduação.

Com base nas entrevistas e nas análises, pode-se designar 4 (quatro) momentos importantes que os gestores de recursos humanos definem para a captação e avaliação dos recém-formados: primeiro, para cargos de gerência principalmente, a indicação ainda é eficiente; segundo, exige-se profissionais mais capacitados porque a disponibilidade de tempo e financeira das empresas para treinamento está cada vez mais escassa; terceiro, a função do setor de RH é cada vez mais de servir e integrar seus candidatos do que segregá-los; e quarto, o nome da instituição de ensino tem peso no fator de decisão de divulgação da vaga e contratação.

Os profissionais de recursos humanos relatam que a indicação ainda funciona porque garante comprometimento entre o funcionário que indica e o que já está na empresa, promovendo espontaneamente um sistema de *mentoring* ou *counseling*, e também, porque o funcionário indicado e contratado sente, automaticamente, a necessidade de retribuir o reconhecimento, tendo comprometimento e alto desempenho.

Com certeza! (...) Com certeza! Não tenha dúvida disso. Na verdade o sistema de indicação, não é um 'tabuzão', é um tabu, ninguém gosta de fala, mas a gente sabe que existe, e eu, eu já fui, eu assim, já vivi os dois lados da indicação, (...) já tive épocas de ser meio rebelde com a indicação e fala, 'ah, isso é ridículo, a gente né, tirando chance de quem é merecedor e tal', mas por outro lado eu já vi também que a indicação funciona, a pessoa que entra por indicação, ela tem um compromisso em cima daquele que está indicado, e isso consequentemente pode melhora o desempenho dela. Hoje eu confesso assim, não sei, eu, se eu sou a favor ou contra, mas a favor assim, ainda tem muito, com certeza. Nunca vai deixar de ter, na minha opinião. (GRH6)

Os recrutadores ressaltam que a indicação e o processo seletivo formal tem o mesmo peso para a empresa, no que diz respeito em encontrar o candidato que melhor cumpriria as exigências da vaga e da organização, mas que o processo de indicação muitas vezes é mais rápido e mais efetivo.

Há na literatura a discussão sobre o vínculo entre indicador e indicado, e um fator comum entre a literatura pesquisada e as entrevistas realizadas, é que a indicação exerce uma relação íntima e de gratidão entre o candidato e a empresa (COSTA; PINTO; OLIVEIRA, 2011).

Essa ligação estabelecida entre empresa, indicador e candidato indicado promove um vínculo emocional que pode direcionar as atividades entre estes atores para o melhor desempenho. Esse vínculo que pode ser estabelecido entre outras atividades, por meio de *mentoring* ou *counseling*, gera o constante processo de aprendizagem mútua permitindo que todos saiam ganhando.

Normalmente, ele (o processo seletivo) acaba sendo por indicação. Necessita disso inclusive, o recrutamento e seleção precisa, necessita disso também. Porque é um nível maior e vai de repente gerenciar, por exemplo, um grupo de 100 pessoas 'neh'?! (...) Você precisa de referência desse profissional, 'neh'? (GRH3)



O processo de indicação não anula a possibilidade de se abrir um processo seletivo com etapas mais extensas, mas a indicação, de acordo com os relatos, é inclusive um recurso moderador dos funcionários já contratados. Se há indicação por meio de funcionários já contratados, o comprometimento é mais evidente, mas também, permite maior responsabilização da empresa perante a contratação.

A indicação permite também com que o ciclo de crescimento de cargos ocorra e que a empresa reduza os gastos com treinamento uma vez que um funcionário já contratado indica outro à contratação, e, quando isso ocorre, a responsabilização de treinamento, mesmo que informal, se torna vigente (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2008).

A maior dificuldade é que às vezes a gente precisa, e não tem tanto tempo pra treinar e capacitar essa pessoa. (...) Então eu tive essa dificuldade no (nome da empresa), de chegar lá um bioquímico que tinha medo de sangue. (...) Então eu não podia contratar, porque eu não posso contratar pessoa limitada. (GRH1)

É sempre, isso! E aí a gente precisa de uma pessoa porque não é pra ensinar, no nível superior a gente precisa de uma pessoa pronta com a prática. (...) Mais já tá no nível superior é bem mais complicado por isso. A gente tem ótimos currículos, pessoas que, com bastante capacitação, mais que com pouca experiência. (GRH3)

Os recrutadores relatam que a ideia de que a empresa quer um funcionário pronto, com todas as características e habilidades bem trabalhadas e desenvolvidas não é bem a realidade. Os recrutadores buscam e precisam de funcionários que cubram as premissas básicas do exercício da profissão, a maior dificuldade, de acordo com os entrevistados recrutadores, é que o treinamento não é para ensinar o recém-formado a exercer a profissão que ele escolheu, e sim, ser o melhor profissional para aquela empresa. Ou seja, os recrutadores relatam que a maior dificuldade é encontrar profissionais recém-formados que

exercçam bem as atividades profissionais e que tenham prospecção para desenvolvê-las de acordo com as demandas da empresa.

No relato acima, vê-se que a situação apontada pelo entrevistado é que encontrar um profissional, por exemplo, um bioquímico, é possível, mas que não há como treiná-lo a ser bioquímico, há como treiná-lo a ser um bioquímico para uma determinada empresa. O treinamento não tem como premissa ensinar os processos básico da profissão, mas sim, evoluir aquele indivíduo em prol da empresa (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2008).

Os recrutadores relatam que o setor de recursos humanos tem passado ao longo dos anos, uma imagem engessada para os funcionários. Muitos funcionários responsabilizam exclusivamente o setor de RH pelo recrutamento. Até mesmo o processo seletivo por indicação é utilizado para dissolver esta atividade e responsabilidade para outros funcionários e setores. O treinamento não é responsabilidade exclusiva do RH. O *mentoring* e o *counseling* ocorrem para também dividir essa tarefa com outros funcionários que podem trazer mais especificidades das atividades e setores.

De acordo com os entrevistados, o RH é cada vez menos um setor com atividades únicas e separadas dos outros processos da empresa. Hoje, o RH tem como função principal ser um vínculo entre todos os setores e funcionários buscando melhores soluções para toda a empresa em todas as atividades.

Uma vez que há divisão das atividades do setor de RH com os demais setores da empresa, então, a captação e a construção dos seus colaboradores se torna um processo global. Se há algum tempo os recém-formados se dirigiam apenas com currículo para os recrutadores e participavam de um processo seletivo formal, hoje a captação e análise dos candidatos é cada vez mais precisa (COUTINHO; SILVA, 2009).

Para trabalhar a precisão de captação e processo seletivo dos candidatos, as empresas optam em alguns momentos por fazer parcerias com as

universidades que formam os profissionais que desejam. Essa parceria é estabelecida para encontrar com mais agilidade profissionais da área. O nome da universidade pode não ser o fator decisivo, mas é um fator contribuinte para o ingresso do recém-formado no mercado de trabalho.

O título, conforme for a entidade estudada, tem um peso sim, o nome do título tem um peso sim. Se você forma (...) na universidade A, ou graduado numa B, sendo que a B tem uma valorização maior no mercado, é, exponencial no mercado, (...) quando há empate é um diferencial.” (GRH5)

Da mesma forma que muitos recém-formados buscam as empresas por desejarem fazer parte dela por algum motivo, as empresas buscam ligações entre as universidades de acordo com o interesse de formação (COSTA; PINTO; OLIVEIRA, 2011).

Pode-se estabelecer que o nível de importância que o nome da empresa tem para o candidato, o nome da universidade pode ter o mesmo peso de seleção para a empresa. Mesmo que a universidade tenha renome regional, se a empresa já teve boas experiências com outros profissionais da mesma instituição e conhece a universidade, o processo de contratação pode ter interferência deste tipo de informação.

Com base na discussão destes 4 (quatro) momentos de importância no processo seletivo e ingresso dos recém-formados relatado pelos recrutadores, distribuiu-se neste trabalho 3(três) categorias que exploram esses momentos. A primeira, o perfil dos recém-formados; a segunda, as diferenças e semelhanças entre a visão e formação dos recrutadores e dos recém-formados; e a terceira, a construção de carreira dos recém-formados nas empresas.

#### 4.2.1 O perfil dos recém-formados gerentes

De acordo com as entrevistas realizadas com os profissionais de recursos humanos, há 4 (quatro) fatores que desenham o perfil do recém-formado que busca colocação em cargos de gerência. Primeiro, experiência em outras empresas e atividades é o fator mais importante na colocação no mercado; segundo, habilidade interpessoal desenvolvida; terceiro, a formação está generalista; e quarto, o nível de exigência é alto e pouco negociável.

Os recrutadores relatam que ter experiência passada, mesmo que seja em áreas diferentes da que estão almejando na empresa, é de extrema importância na hora da contratação. Poucos são os programas que dão oportunidades em cargos de gerência sem experiência organizacional prévia (*trainee*, por exemplo). Para os recrutadores, ter trabalhado em outra atividade no segmento da empresa conta tanto quanto ter lidado com situações corriqueiras das organizações. A experiência prévia conta para os profissionais de recursos humanos como uma atividade que exigiu pró-atividade na busca, “jogo de cintura” para se manter, e aprendizagem da rotina empresarial. Por outro lado, também olham com bons olhos para aqueles que não vem com vícios de outras empresas e podem ser socializados apresentando menos resistência aos valores da empresa.

Porque o que que acontece, a gente dá muita oportunidade de trabalho, pro primeiro emprego. Ah muita gente fala, você nunca trabalhou, mais se fez um estágio bacana , vem de uma escola boa a gente prefere pegar essa pessoa que nunca trabalhou , mais teve um estágio numa escola boa , porque ela começa a se moldar no molde da empresa. ‘Num’ vem com vício de outra instituição, porque é muito mais difícil tirar esse vício, porque a partir do momento que você pega uma pessoa boa que nunca trabalhou mais teve uma escola e um estágio bom você consegue moldar ela aos moldes da empresa. (GRH2)

(...) É muito comum em RH a gente falar em perfil de uma outra pessoa x y z. A primeira coisa que eles vão correr atrás do cara é experiência dele profissional. (...) Eles podem ‘bota’ uma página inteira do perfil dele, tipo, eu sou assim, assado, eu tenho ótimo relacionamento interpessoal, (...) aprendo rápido e tal, mas se o cara não tiver uma ‘experienzinha’ ali, ele vai passa aperto, entendeu? Com exceção do programa de *trainee* e essas coisa assim, sabe. (GRH6)

A ideia de que as empresas preferem por ter um “diamante bruto” para lapidar é uma meia verdade. Os recém-formados que querem um cargo de gerência precisam ter qualquer tipo de atividade anterior que comprove que elestiveram interesse na área organizacional e que lidaram com pessoas. A lapidação que a empresa está disposta a fazer é moldar o funcionário de acordo com a cultura e missão da empresa, não ensiná-lo a fazer parte de uma empresa. Uma vez que as organizações tem um ambiente competitivo e dinâmico, estar integrado a isso em experiências passadas conta muito na hora de recrutar. A falta de experiência é interessante para níveis iniciais, para níveis táticos é quase que inaceitável (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2008).

Os recrutadores ressaltam em seus relatos que, apesar de haver bons candidatos que, desde muito cedo na sua formação acadêmica, definem que querem atuar em empresas, muitos decidem nos períodos finais da formação. Se no relato anterior há indício de que as empresas preferem candidatos com experiência, há também relatos que discorrem sobre os tipos de experiência profissional.

Para os profissionais de recursos humanos, ter experiência em outras empresas ao pleitear um cargo de gerência é muito importante, mas muitos candidatos tem uma formação generalista.

Bom, vindo do lado de empresa, qual a maior dificuldade que existe, é encontrar o profissional certo, com perfil correto pra aquela função. Evidentemente, que todos os

profissionais que a gente contrata, é feita uma seleção e busca, (...) e no mercado fica muito generalista. Hoje um profissional que forma, fica muito generalista. Hoje não tem uma pessoa já focada dentro daquele talento que a gente precisa ter. (GRH5)

Na visão dos recrutadores, os recém-formados não chegam nas empresas com sua bagagem profissional direcionada. Há momentos do processo seletivo em que os recrutadores devem se esforçar para avaliar os talentos desenvolvidos ao longo da formação pelos recém-formados.

Há momentos, inclusive, que o recém-formado, apesar de não ter direcionado sua carreira, desenvolveu os talentos que a empresa deseja. Mas como efeito colateral de falta de foco na carreira, na hora do processo seletivo, ele desenvolveu e participou de tantas tarefas que não sabe ao certo quais são as mais relevantes e o que ele desenvolveu como primordial para a empresa que deseja ingressar. O problema da formação generalista não está em executar atividades paralelas das organizações, mas sim, identificar o que foi desenvolvido com essas tarefas e saber vender no processo seletivo (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2008).

Isso porque, de acordo com os relatos para este trabalho, percebe-se que os recrutadores fazem um esforço de avaliação que depende do que o recém-formado traz como relevante no processo seletivo. Há momentos em que o recrutador avalia e analisa, mas há momentos em que o recém-formado deve e precisa vender a sua imagem, uma imagem que atraia o interesse da empresa em direta proporção ao interesse que a empresa lhe desperta.

Os profissionais relatam que nesta troca entre a análise do recrutador e a “venda” do recém-formado, há o desenvolvimento das habilidades interpessoais, que segundo os entrevistados, ainda é um dos principais fatores de tomada de decisão na contratação.

Para os recrutadores entrevistados, o desenvolvimento das habilidades interpessoais permite que o recém-formado se coloque melhor no seu ambiente social, e, portanto, desperte maior interesse das empresas por ele.

Eu acho que independente de ser graduado ou técnico, ou até hoje mesmo no (nome da empresa) (...) é o relacionamento interpessoal. (GRH1)

Relacionamento interpessoal nessas empresas que eu tenho trabalhado, é fraco. (...) É um gestor, ele muitas vezes tem uma postura de que ele sabe tudo e que você não sabe nada. Então falta diálogo, falta crítica construtiva. (GRH 4)

A relação interpessoal hoje, é fundamental em todos os níveis dentro da empresa, independente se ele vai exercer um cargo de liderança de gestão, independente disso, a relação interpessoal hoje, pode-se dizer que é uma necessidade de sobrevivência desse profissional dentro do mercado. Ele pode ser um *expert* técnico, ter uma graduação exemplar, mas se não tem uma relação interpessoal dentro da organização, ele não consegue sobreviver. Não só dentro da organização, dentro do mercado de trabalho. Então essa variável, relação interpessoal, ela se faz necessária para que a pessoa cresça, evidentemente que tem outras variáveis, mas essa é muito necessário, a te essa relação. (GRH5)

De acordo com os relatos, o relacionamento interpessoal é importante na sobrevivência do recém-formado no mercado de trabalho e na empresa. Essas habilidades são desenvolvidas intrinsecamente pelos recém-formados. Apesar de serem muito demandadas, no ponto de vista dos recrutadores, ter e desenvolver habilidades interpessoais é um desafio para os profissionais de recursos humanos e para os recém-formados.

As habilidades interpessoais são bem desenvolvidas para assumir um cargo de gerência uma vez que o interesse pessoal e o interesse organizacional se cruzam. A cobrança das empresas e dos recrutadores com relação aos relacionamentos interpessoais é embasada na maior dificuldade que se tem de

treinar estas habilidades em relação às técnicas. Para as empresas e recrutadores, as técnicas são necessárias de serem treinadas porque mesmo se permanecer no mesmo ramo, as empresas as executam de maneiras diferentes, já o relacionamento interpessoal vem da adaptabilidade de cada indivíduo, e só a vivência desenvolver esse quesito tão visado (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

Esta vivência à qual os recrutadores se referem é a bagagem acumulada de outras experiências de trabalho. Essa bagagem pode gerar o desenvolvimento das habilidades interpessoais tão visadas e importantes no processo seletivo e ao assumir um cargo de gerência. Mas a experiência dos recém-formados pode ser também um fator de dificuldade no momento da negociação.

Os recrutadores relatam que captar, realizar o processo seletivo e manter os recém-formados gerentes se torna uma tarefa desafiadora porque os novos gerentes estão cada vez mais exigentes com relação às suas condições de trabalho. Há candidatos bem preparados que podem se prejudicar na negociação de salário e de condições de trabalho, uma vez que não conhecem a realidade da empresa e da atividade executada, ou que não compreendem o grau de experiência que possuem.

É, olha eles acham assim, eu já estou formado e eles olham por exemplo nível salarial de uma pessoa que já está ali, que vem há vários anos na profissão 'neh'?! (GRH3)

as pessoas estão sendo muito exigentes, entendeu? Eu acho que hoje assim, o acesso, as empresas, por exemplo, hoje você tem a própria internet um modo geral, tem vagas de emprego no Pará, no Maranhão, todos os lugares do Brasil, não é igual antes que você fica restrito no seu meio. Então hoje, o cara, ele, o que eu digo assim, que o cara que tá desempregado, ele não tem que desesperar mais como antigamente, então ele ficou mais exigente, mesmo desempregado, ele vive um monte de coisa, quer um salário



mínimo x, ele quer às vezes um carro pra trabalhar, enfim. (GRH6)

O perfil do recém-formado que ingressa em cargos de gerência é de um profissional mais capacitado apesar da formação generalista, e muitas vezes com exercício de atividades paralelas às da empresa. Os novos gerentes estão mais exigentes porque suas possibilidades de exercício da profissão são mais amplas e sua segurança na negociação é reafirmada pelo desenvolvimento de habilidades interpessoais.

#### **4.2.2 Os recrutadores e os novos gerentes: encontros e divergências**

De acordo com os recrutadores entrevistados neste trabalho, há duas divergências principais entre eles, profissionais de recursos humanos, e os recém-formados, ingressos em cargos de gerência. Primeiro, as prioridades na construção de carreira; e segundo, a formação acadêmica recebida.

Os entrevistados ressaltam que essas divergências se dão pelas chances que hoje são dadas aos recém-formados, tanto no seu ingresso na universidade quanto no mercado de trabalho, e também pelo momento histórico que é muito distinto. Para eles, a rotatividade do capital e da iniciativa privada promovem mais chances para os gerentes de hoje que iniciam suas carreiras.

Porque essa área toda nossa era uma empresa estatal que a gente tirava sangue de pedra porque não tinha dinheiro, igual hoje na (nome da empresa) você liga e pede e está tudo à disposição, na nossa época não, era tudo com muita dificuldade. (GRH4)

Para os recrutadores entrevistados, as condições de formação são um fator diferencial nos profissionais que ocupam a gestão e que estão exercendo o cargo nos dias de hoje, mas também deve-se lembrar que as condições gerais

(negociação, venda, compra) das empresas nas quais os entrevistados trabalham, melhoraram muito.

Havia, para os recrutadores, uma dificuldade de exercer a função dos cargos muito maior do que é hoje, pela falta de recursos disponíveis à empresa. Além disso, as chances de ingressar num cargo de gerência com uma empresa de boa colocação no mercado era tão difícil quanto. Essa dificuldade acontecia porque a formação acadêmica e as chances de emprego para cargos de gerência eram mais limitadas e engessadas do que em relação à geração dos novos gerentes.

Só que cada aluno, independente da profissão que ele vai seguir ele tem que ser um gestor. (GRH 4)

O setor de RH hoje é uma base para os processos administrativos que regem as empresas. Buscando maior integração dos processos não há como dividir especificamente qual setor de uma empresa executa o processo seletivo, sendo que mesmo sendo feito pelo RH, o exercício da profissão pode ser em outro setor que participa do processo de decisão. Visando esta integralidade que perpassa também a formação acadêmica, as universidades buscam preparar em todos os cursos profissionais gestores, e as empresas, buscam em todas as áreas de formação, profissionais fora da administração, capazes de gerir um setor e uma equipe (VELOSO; DUTRA, 2011).

Muito dessa diferença de formação acadêmica é também, segundo os entrevistados, do desejo que hoje o jovem tem de construir uma carreira para alcançar o sucesso nela, então, além de ser necessário para isso, escolher uma profissão que lhe traga felicidade, é necessário também, dentro desta profissão, se destacar, e o destaque começa ao assumir um cargo de gestão.

Para os profissionais de recursos humanos, o interesse de assumir o cargo de gestão tem significados diferentes para eles e para os recém-formados

de hoje. Para os recrutadores, chegar a um cargo de gestão era reconhecimento depois de algum tempo investido na empresa. Para os recém-formados, é o reconhecimento depois de algum tempo investido na formação acadêmica combinada com a experiência de trabalho prévia.

Eu era recém-formado, mas já tinha 9 anos de hospital.  
(GRH 2)

Eu trabalhei lá (nome da empresa), fiz uma série de cursos, todos focados na área de educação, até que eu fiz pedagogia empresarial (...) tinha uma parte voltada pra gestão de RH. Que foi o que me salvou, porque eu fiquei trabalhando na área de treinamento. (...) Eu tinha como entrar na área de gestão administrativa porque eu conhecia e foi o que me manteve lá, dez anos. (...) Eu acho que tem mais oportunidades, na minha época era muito engessado 'neh'?! Você era médico, engenheiro, professor, assim as profissões eram, você formava pra ser aquilo, hoje você faz medicina e assim, a amplitude 'neh'?! Foi uma adequação, eu via necessidade ia lá aprendia (..) E assim eu nunca tive preocupação, mas lógico que eu preciso trabalhar porque meu sonho é chegar lá e aposentar 'neh'?! (GRH 4)

Os recrutadores primeiro conseguiam ingressar na empresa em cargos menores, depois se especializavam com o estudo na área em que iam se encaixando. Diferentemente dos recém-formados de hoje que, primeiramente, se especializam para depois se encaixar numa vaga. O ingresso no mercado de trabalho dos recrutadores acontecia antes da especialização, dentre muitos motivos, também porque o mercado tinha uma dinâmica ainda mais incerta do que hoje (SALA; TREVISAN, 2009).

Os recrutadores em sua época buscavam estabilidade, por isso davam mais à empresa para depois dar mais a si e se especializar, hoje, os recém-formados buscam crescer, construir suas carreiras, a instabilidade faz parte deste processo.

Mas apesar dessas diferenças entre recrutadores e os novos gerentes, há também semelhanças entre estes atores. Os recrutadores relatam que a necessidade de saber e gostar de lidar com pessoas é uma necessidade comum em qualquer gestor, em qualquer vivência histórica.

Eu acho assim, primeiro foi o que eu te disse é você gostar do que faz, gostar de pessoas, você tem que gostar da companhia do outro, de dividir. (GRH 4)

De acordo com os entrevistados, o investimento em uma carreira e uma vida que seja para lidar com outras pessoas é necessário e visível em qualquer momento da história, com relação aos gestores de sucesso.

#### **4.2.3 O papel da organização: como as empresas retêm seus novos talentos**

De acordo com os relatos dos profissionais de recursos humanos, desde os anos 2000, as empresas tem se esforçado cada vez mais para escolher e manter seus melhores gerentes. Esse esforço das empresas visa à retenção de mão de obra inteligente, à segurança de informações táticas privilegiadas e à redução de custos nos treinamentos e processos seletivos. Mas reter os novos gerentes não pode ser apenas uma vantagem para as empresas, senão seus recém-formados contratados não veriam interesse em permanecer (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Para tanto, as empresas tem utilizado 2 (duas) táticas segundo os recrutadores entrevistados: primeiro, desenvolver um plano de carreira e salário no longo prazo para os recém-formados; e segundo, investir no desenvolvimento técnico e pessoal do recém-formado.

Não só para os recém-formados em cargos de gerência, a urgência é uma característica das novas gerações de jovens. Os novos gerentes entram nas empresas e rapidamente se cansam da rotina, das atividades propostas e o foco

para crescer permanece. Para manter estes profissionais, as empresas desenvolvem um plano de carreira, muitas vezes acompanhadas não só de um profissional de RH, mas também de um mentor ou um *coach*, para que o interesse e o foco nos objetivos de carreira permaneçam com o contratado.

Tem que ter um pouco de paciência, eu acho que você tem que entrar na empresa e aprender, porque você 'tá' formando agora nunca trabalhou, você não sabe nem o que aquela empresa. Eu acho que tem que ir devagar um pouco. Igual aqui, eu fiquei 7 anos, depois eu já passei pra diretoria, então espera um pouco que eu acho que oportunidade, se você for bom, for interessado e mostrar pra que que você veio acho que com pouco tempo você consegue subir. (GRH 2)

(..) A rotatividade da mão de obra se torna alvo devido à falta de carreira e sucessões, a falta de benefícios, enfim. E também outra coisa também, o mercado exige também, do lado inverso, profissional pra entrar em uma empresa, ela procura, é, entrar em uma empresa aonde se dá garantia, aonde se tem nome, as empresas hoje têm que ter nome, 'né', tem que ter nome de mercado, porque os jovens buscam isso. (GRH 5)

De acordo com os relatos, percebe-se que as empresas desejam e desenvolvem táticas para manter seus bons gerentes. Os recrutadores participam deste processo, mesmo que informalmente, como *counseling*, passando sua própria experiência para os recém-formados, buscando, principalmente, a paciência desses gerentes para que vislumbrem no longo prazo os benefícios de permanecerem na empresa contratante.

Quando os novos gerentes veem imediatamente que há um plano de carreira para eles, desde os primeiros dias de trabalho, apesar dos percalços dentro do exercício da profissão, o desejo de permanência na empresa é renovado. Desta forma, a questão da rotatividade nos cargos de gerência pode ser evitada.

Não, os problemas estão mudando, hoje tá tendo mais opções pra você contratar, existe um leque melhor de você contratar sim, é, um problema de hoje em relação ao passado é (..) a fidelidade a empresa. (...) Antigamente a pessoa tinha fidelidade com a empresa, hoje não, hoje o mercado é mais promissor, roda mais, os profissionais ficam na empresa, é, se tiver ascensão, se tiver uma, os benefícios já pré-fixados e também a sua escalada de crescimento, correta e pré-fixado. Caso não tenha o profissional fica pouco tempo na empresa. (GRH 5)

Os recrutadores ainda ressaltam que a fidelidade à empresa precisa ser trabalhada porque, nas gerações anteriores, havia poucas opções, os funcionários se mantinham mais por necessidade, e hoje, se mantem nas empresas mais por oportunidade. O mercado e as empresas estão ficando menos enrijecidos.

Eu acho as empresas assim, ainda tem esse engessamento. Eu estava até assistindo, vai passar um filme "Estagiários" são os estagiários do Google, (...) Então lá eles levam pessoas autistas, pessoas que você pensa assim que nem tem contato, que nem, quem 'tá' inserido no mercado 'neh'?! (...) Que tem uma habilidade que não foi desenvolvida as vezes formalmente pela educação e que muitas empresas aproveitam, aquela pessoa que tem uma concentração extrema, é 'neh'?! Como o autista tem. (GRH 4)

O mercado, apesar de haver momentos de alta e baixa de contratação, está mais promissor, com mais opções de emprego e com empresas cada vez mais atrativas para os jovens (DIAS-COSTA; CALADO-DIAS, 2011).

Há também o investimento em treinamento, que, realizado periodicamente, traz a sensação de reconhecimento e de geração de novas oportunidades para os recém-formados gerentes. Uma vez investido no funcionário, o interesse da empresa aumenta na mão de obra que está sendo qualificada de acordo com seus moldes e com o seu investimento financeiro. O desligamento deste funcionário se torna uma realidade possivelmente mais distante.

E paciência para as empresas também, para as empresas treinar também, tem muita empresa que quer o profissional pronto, eles não querem um estagiário, a arruma um estagiário, estagiário você sabe que não chega pronto. Ele vem pra aprender, então tem empresa que não tem essa paciência, disponibilidade de pessoal pra poder, 'num' tem uma estrutura adequada pra ensinar. 'Neh'?! (...) Então é importante também, assim pra empresas 'neh'?! Ter esses órgãos do governo que ficam, que fazem essa parte 'neh'?! De habilitar os aprendizes 'neh'?! (GRH 3)

O relato acima mostra que as empresas, quando não há suporte interno para realizar o treinamento, buscam aproveitar parcerias que são estabelecidas em prol do recém-formado e da empresa contratante. As empresas tem interesse de manter seus novos talentos, e precisam por questões inclusive financeiras. Com candidatos preparados, os processos seletivos tem ficado cada vez mais caros e não é de interesse da maior parte das empresas ter cargos táticos com rotatividade de pessoas.

Como visto nas análises anteriores, há um *gap*(lacuna em falta de informação que provoca mal entendimento entre os atores envolvidos de qualquer situação) entre as expectativas dos recrutadores e a preparação dos recém-formados, para isso surgiu para compreender estas demandas o profissional de *coaching*. Segue abaixo as análises a respeito dos relatos deste profissional.

#### **4.3 *Coaching*: guiando e unindo**

Para a realização desta pesquisa, foram entrevistados 2 (dois) profissionais de *coaching*. Ambos os profissionais atendem tanto recém-formados em cargos de gerência quanto profissionais de recursos humanos há anos no ramo de recrutamento e seleção. Ambos profissionais entrevistados

relataram que o processo de *coaching* é uma atividade antiga mas com demandas atuais, por isso o *boom* da profissão.

O profissional de *coaching* está com espaço ampliado no mercado de trabalho e atende qualquer tipo de demanda, tanto organizacional quanto pessoal. Para a realização deste trabalho, optou-se por profissionais que trabalhassem exclusivamente com gestores de recursos humanos e profissionais recém-formados para afunilar e aprofundar os tipos de relatos com relação à profissão de *coach* e a sua visão sobre a construção de carreiras gerenciais por recém formados.

De acordo com os relatos das entrevistas, percebe-se qual é o nicho operacional destes profissionais.

A gente tem que traçar, fazer um planejamento de carreira. A gente tem que caminhar passo a passo. A gente tem que ter prática, a gente tem que ter habilidade, a gente tem que ter conduta ética, técnica, conhecimento, bagagem e muita ética. (*Coach 1*)

No trecho acima, nota-se que o *coaching* não é um processo de encaminhamento do *coach* (profissional) para o *coachee* (cliente), mas sim um processo em cumplicidade por meio do qual um proporciona as técnicas para que o outro as operacionalize.

Apesar de ter demandas crescente, o profissional de *coaching* enfrenta problemas com relação ao reconhecimento e regulamentação da profissão, dificultando a ampliação de suas técnicas e um alcance maior da população em geral ao profissional (REIS, 2007).

Então assim, que formação que essa pessoa está tendo? Uma pessoa que faz isso, e escreve até errado o nome da profissão que ela está atuando, e ouve uma pessoa que sai de uma sala de atendimento e vai comentar isso com uma outra



pessoa que está li de fora, que ética que essa pessoa está tendo? (*Coach 1*)

Os profissionais entrevistados relataram que o profissional de coaching, apesar de ter maior espaço e representatividade no mercado de trabalho nos dias de hoje, ainda tem suas práticas mal compreendidas e disseminadas.

De acordo com os *coaches*, todas as demandas que chegam a eles giram em torno de uma mesma temática: como lidar com o sofrimento? Tanto para os gestores de recursos humanos que devem lidar com uma dinâmica de mercado cada vez mais ágil, quanto para os recém-formados que chegam ao topo de suas carreiras muito rápido. O profissional de coaching muitas vezes é contratado para equilibrar a relação entre os antigos gestores e os novos gerentes.

A maioria das pessoas que chegam ainda é com um certo sofrimento, tipo quero largar tudo não tô aguentando mais o que tô fazendo e fiquei sabendo de você. (*Coach 2*)

Com relação aos gestores de recursos humanos, os *coaches* relatam que a demanda vem da necessidade de se adaptar ao ritmo de trabalho dos novos gestores, principalmente com relação à administração de informações e tecnologia.

De acordo com as entrevistas, os *coaches* relatam que há 2 (duas) demandas principais feitas a eles com relação aos recém-formados: a primeira demanda é trabalhar a aceleração do processo de construção de carreira; e a segunda é desenvolver aparato para lidar com as frustrações na vida e no trabalho.

A partir dessas demandas se definiram as categorias de análise que se seguem.

#### **4.3.1 Empresas e gestores de recursos humanos: “eles vem para se informar”**

De acordo com os coaches entrevistados, a principal demanda dos gestores de recursos humanos e das empresas é de lidar com habilidades que permitam a administração de informações. Acostumados a realizar processos nas empresas da mesma forma há muito tempo, veem surgir uma geração repleta de aparatos eletrônicos e com uma dinamicidade de dar e receber informações, mas nem sempre filtradas. Os recrutadores tem dificuldade de lidar com este dinamismo e para isso procuram o profissional de *coaching*.

Olha você não tem ideia do que o sofrimento desse pessoal de empresa que não quer sair de jeito nenhum, mas não consegue acompanhar as novidades sabe. Teve um que veio aqui uma vez que comprou tudo que você pode imaginar, queria aprender de qualquer jeito. Acho que o pior para eles é sentir esse processo de substituição sabe, antigamente não podia ensinar os sucessores senão você perdia o emprego, hoje se você não ensina para os novos com sua experiência fica difícil terminar bem a vida profissional. Nossa o pessoal que vem aqui sofre com isso. Lidar com o novo sabe.  
(Coach 2)

De acordo com o relato, avalia-se que o sofrimento está no centro do relato mas que a ligação entre recrutadores e novos gerentes pode se fragilizar pela forma diferenciada como a construção de carreira dos dois se deu. Apesar dos tipos de experiências serem por si só muito diferentes, os recrutadores construía o conhecimento dentro do trabalho, já os recém-formados que se tornam gerentes chegam já num cargo tático sem nem ter trabalhado em outros cargos de baixa hierarquia na empresa atual e com um aparato profissional expansivo, o que pode intimidar os recrutadores tanto na hora de recrutar quanto na hora de manter os novos talentos.

As gerações dos anos de 60 e 70, foram criadas num mundo de falta de opção, e por isso sua capacitação ocorreu de acordo com a necessidade e não com a oportunidade. Construindo uma carreira onde se controlava as informações e a comunicação, onde não havia cumplicidade entre as atividades e processos como é hoje, dificulta a quebra de resistência com o novo (REIS, 2007).

Olha, empresa quer resultado não é? Muitos gestores vem aqui por indicação da empresa mesmo, sabe o que a gente procura muito a fazer? Fazer a ponte entre experiência e agilidade, cada um dando o que pode sabe. (*Coach 1*)

Este relato explicita a funcionalidade do *coach* para a ligação entre gestores e novos gerentes. Fazer a ponte, a ligação entre dois tipos de vivência e dois tipos de carreira, buscando o melhor desempenho para ambos (REIS, 2007).

O profissional de coaching vem preencher a lacuna do ruído de comunicação entre os recrutadores e os recém-formados, buscando melhor compreensão das expectativas uns dos outros.

#### **4.3.2 Recém-formados gerentes: “eles vem para desacelerar”**

De acordo com os profissionais de *coaching* entrevistados, os recém-formados que assumem cargos de gerência buscam o *coaching* para desacelerar o processo de construção de carreira. Mesmo tendo alcançado o objetivo almejado na graduação de chegar num cargo de gestão, os novos gerentes procuram se acalmar, aparato para que a ansiedade não domine a vontade de crescer ainda mais. Por terem ingressado no mercado de trabalho com cargos de alta hierarquia, a vontade de crescer rápido muitas vezes pode atrapalhar a construção da carreira.

Porque o sofrimento delas, ela já chegou naquele ponto assim, 'eu optei em ser feliz, não quero mais, não quero viver do jeito que eu tava vivendo', então essa dor ela é também, ela é muito transformadora. (*Coach 2*)

Segundo o relato, percebe-se que, mesmo na tentativa de desacelerar, os novos gerentes são movidos à agitação e à pressa. Mesmo para lidar com seus problemas, os recém-formados querem desenvolver rápido e com praticidade suas questões.

Por isso o *coaching* ficou popular para esta geração. Apesar de ser uma atividade firmada no mercado há muito tempo, a geração de *baby boomers* popularizou o atendimento pelo estilo de carreira voltado para um período breve de transformação da ação principal e de longo prazo para a manutenção. Isso aconteceu, devido à própria essência desta geração, que diferente de qualquer outra (X ou Y, que mesmo manifestadas em momentos diferentes da história, tem característica comum sobre a construção de carreira acelerada e somente com influência espelhada, sem auto-gestão) consegue lidar com várias situações ao mesmo tempo, então querem resolver todas ao mesmo tempo (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

O conflito de sentimento é uma questão emergente que os recém-formados levam aos profissionais de *coaching*. O anseio de construir suas carreiras chega a ser um peso tão grande que eles questionam, mesmo tendo atingido seus objetivos, se tudo realmente é o que eles queriam e almejavam.

Esses gerentes novinhos aí a crise, a crise que eles enfrentam sabe porque eles acham que são imunes ao erro sabe. Eles chegam aqui como se estivesse fazendo entrevista de emprego sabe, querem destacar tudo que eles tem de bom e aí a gente já percebe o tamanho da dor. O medo da queda 'neh' (...) Porque eles não estão acostumados a levar as coisas com calma, a depender de outros fatores para ter o que eles querem, muitos vem aqui tentando aprender a como

escutar sabia. Mesmo o pessoal bem profissionalmente sabe.  
(Coach 1)

O fragmento acima mostra que a dificuldade dos recém-formados não é exercer a função do cargo, mas lidar com suas carreiras que ascenderam rápido em relação aos recrutadores, que fazem parte do corpo da empresa em que trabalham.

Crescer na carreira também é um fator de sofrimento para os novos gerentes, porquedali pra frente, o que eles querem e o que vão fazer fica nebuloso (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

De acordo com as análises, é possível determinar que, apesar de estarem bem colocados no mercado de trabalho e de terem conquistado seus objetivos, os recém-formados gerentes tem dificuldade de lidar com as questões de perspectiva futura, de saber lidar com o presente de desacelerar.

De acordo com as análises acima é possível determinar que apesar de estarem bem colocados no mercado de trabalho e terem conquistado seus objetivos, os recém-formados gerentes tem dificuldade de lidar com as questões de perspectiva futura, de saber lidar com o presente de desacelerar.

De acordo com as análises de dados e as discussões realizadas, percebe-se que o processo de construção da carreira dos recém-formados, é um processo contínuo e sem interrupção. Há como relatar também que a carreira é tanto autogerida quanto influenciada.

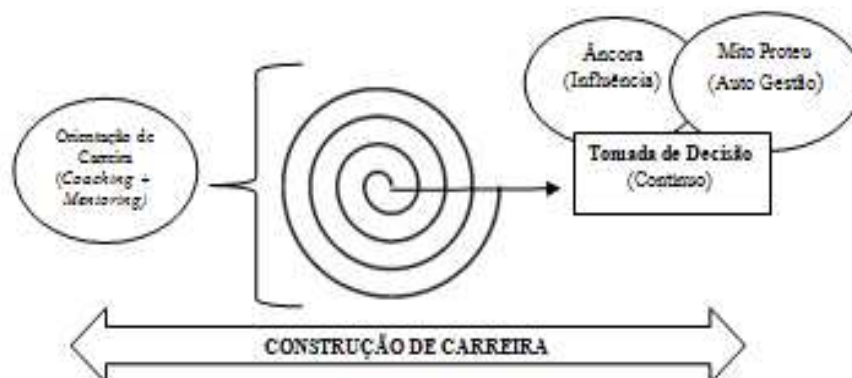


Figura 4 Síntese das análises de dados

Acima, nota-se que as 3 (três) figuras feitas no referencial teórico são complementares, mostrando que o processo de construção de carreira dos recém-formados é contínuo, com um processo decisório que não cessa, que sofre influências externas, mas também depende do autodesenvolvimento. A ancoragem, (que tem 3 principais fatores, a sociedade, a família e a educação) faz parte do processo de construção de carreira, uma vez que todo tipo de decisão tem algum tipo de influência (LUPPE; ANGELO,2010).

Mas mesmo com influência na tomada de decisão, o mito proteu vigora na tomada de decisão. Não há como separar estas duas formas de gestão da carreira, elas são complementares. Para buscar equilíbrio entre um e outro é que surge os processos de orientação de carreira (*mentoring* e *coaching*). Para que assim a tomada de decisão seja feita com os significantes do indivíduo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: “VOCÊ FAZ O QUÊ?”

Objetivou-se nesta pesquisa foi explorar a construção de carreira dos recém-formados que ingressaram no mercado de trabalho em cargos de gerência. A questão de pesquisa que se pretendeu responder foi: a formação acadêmica que os recém-formados recebem e a maneira como planejam o início de suas carreiras é condizente com as demandas das empresas para o cargo de gerência?

Os recém-formados não consideram que tem um “fórmula” para conquistarem um cargo de gerência. Eles optaram por absorver e praticar as oportunidades que surgiram no período da graduação visando ser o melhor profissional e não ser o melhor gerente. Para os recém-formados a vivência das escolhas profissionais que fizeram foi mais importante do que fixar nos processos da qualificação em si, para eles, vivenciar e estabelecer relacionamentos duradouros foi de mais valia do que, por exemplo, ter notas altas ou ter feito inúmeros cursos. O cargo de gerência e a empresa atual em que exercem sua profissão, é uma consequência de seus esforços, e não foram feitos esforços diretos para alcançar este resultado.

Já quando no que se refere às análises dos dados das entrevistas semiestruturadas dos gestores de recursos humanos, nota-se que o perfil dos recém-formados relatado pelos entrevistados é compatível com o que os recém-formados tem feito para ingressar nas empresas, que há interesse da empresa de manter sua mão-de-obra inteligente, promovendo recursos para tal, mas que há divergência dos recrutadores com relação aos novos gerentes quando se fala da perspectiva futura dos recém-formados dentro das empresas. Para os recrutadores, a pressa que os recém-formados tem de crescer de cargo faz com que a empresa busque recursos para mantê-los, mas ainda é um desafio acompanhar a nova geração que chega para gerir as empresas.

É justamente neste *gap* entre novos gerentes e recrutadores que o profissional de *coaching* atua. Os *coaches* buscam integralizar a experiência e a construção de carreira por necessidade dos recrutadores com a pressa e a construção de carreira por oportunidade dos recém-formados. Diferentemente dos atores recém-formados gerentes e dos profissionais de recursos humanos, o profissional de *coaching* não busca ingressar no mercado de trabalho atendendo às expectativas de um ou outro grupo, mas integralizar as expectativas de quem são seus clientes, nesse caso, os novos gerentes ou os recrutadores. Para os *coaches*, ambos, recrutadores e recém-formados, tem buscado atender as demandas de um para o outro. Se há troca de experiências distintas dentro das organizações com relação à construção de carreira, essa empresa se torna mais atraente para os recrutadores e mais atraente para os novos profissionais.

De acordo com as análises de dados, as empresas precisam buscar formas de manter o novo talento, uma vez que a sensação de desafio precisa ter manutenção para provocar interesse, segundo os recém-formados.

Conclui-se que os recém-formados tem construído a sua carreira para si e não para os interesses das empresas, mas que ao mesmo tempo, de acordo com os recrutadores, esta construção de carreira tem sido compatível com as demandas das empresas. Os profissionais de *coaching* vem para atender as dinâmicas após a contratação do recém-formado, permitindo com este profissional continue a construção de sua carreira. Atuam, também, para a readaptação dos profissionais que já atuam em cargos de gestão há mais tempo, favorecendo a reflexão sobre suas carreiras e um possível redirecionamento, caso seja necessário.

Então, a formação acadêmica dos recém-formados não é o único elemento determinante para a construção de carreira e ingresso em cargo de gestão no mercado de trabalho, mas também, a vivência dos processos de tomada de decisão e das atividades extracurriculares na graduação.



Este estudo, por ser exploratório, tem limitações quanto à amplitude de alcance dos dados, não permitindo generalização dos dados e das análises. Houve dificuldades com relação à abertura dos profissionais de recursos humanos com relação ao processo de recrutamento e seleção, dificuldade esta que não comprometeu a coleta de dados, mas sim, o alcance destes profissionais.

Sugere-se para trabalhos futuros trabalhar a construção de carreira em profissões específicas e maior proximidade entre os estudos acadêmicos e os relatos dos recrutadores de empresas.

## REFERENCIAS

ABRAHIM,G.S. O Papel dos Valores Pessoais Nas Decisões de Carreira.  
*Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. Vol.6. Nº2. 2008.  
p.35:44.

ALBANDES-MOREIRA;L.A. Administrador: Entre o Ser, o Vir a Ser, o Estar,  
e o Vir-A-Estar. A Conceptualização do Administrador Por um Grupo de  
Professores de uma Escola de Administração, e Algumas Implicações Sobre a  
Formação do Administrador. *Anais... XXIX Encontro da ANPAD*. 2005. p. 1-14

AMARAL,I.G.; LEITE,N.R.P.; MOREIRA,E.D.; SALGUEIRO,M.A.T.  
Carreira, Mercado de Trabalho e as Lições de “Donana” no Processo de Ensino  
Aprendizagem e Pesquisa em Administração. *Revista Eletrônica de Ciência  
Administrativa (RECADM)*. Vol.11. Nº1. Paraná.2012. p.95:114.

ANDRADE.G.A.; KILIMNIK,Z.M.; PARDINI,D.J. Carreira Tradicional Versus  
Carreira Autodirigida ou Proteana: Um Estudo Comparativo Sobre a Satisfação  
com a Carreira, a Profissão e o Trabalho. *Revista de Ciência da  
Administração*. Vol.13; Nº31. 2011. p.58:80.

ARAÚJO R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na  
formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista  
de Gestão da USP*, São Paulo, v. 14, n.1, janeiro/março 2007. p. 53-66.

BACCARO,T.A.; SHINYASHIKI, G.T. Consistência da Escolha Vocacional e  
Socialização Profissional de Estudantes de Enfermagem. *Revista Brasileira de  
Orientação Profissional*. Vol.12. nº1.2001. p.73:82.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E.C.F.; FONTES FILHO, J.R. Carreiras e  
Cidades: existiria um Melhor Lugar para Se Fazer Carreira? *RAC*, vol.8, nº3,  
2004. p.99:116.

BARBOSA-FILHO,F.H.; PESSOA,S.A. A Carreira de Professor Estadual no  
Brasil: Os Casos de São Paulo e Rio Grande do Sul. *Revista de Administração  
Pública Fundação Getúlio Vargas (RAP/FGV)*. Vol.45,Nº4. Rio de Janeiro.  
2001. p.965:1002.

BARLACH,L. Empreendedorismo ou Profissão: Um Desafio para  
Orientadores(as). *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. Vol.12. nº1.  
2011. p.119:125.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento com o Trabalho: Padrões em Diferentes Contextos Organizacionais. **RAE**, vol.42, nº2, 2002. p.31:41.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: Um Manual Prático. Editora Vozes. 9ª Edição. Petrópolis, Rios de Janeiro. 2011. 516p.

BELLO, J.R.G. **La Orientación Profissional em America Latina**: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Asociacion Mexicana de Profissionais de laOrientación. México. Secretaria de Orientación a Distancia. REMO. Vol.5. nº13. 2008. p.44:49 Acesso base SCIELO

BENDASSOLI, P.F. Recomposição da Relação Sujeito Trabalho nos Modelos Emergentes de Carreira. **RAE**, vol.49, nº4, 2009. p.387:400.

BEYDA, T.T.; CASADO, R.U. Dilemas na Ruptura com o Mundo Corporativo. **Anais... XXXI Encontro da ANPAD**. 22 a 26 de setembro de 2007. Rio de Janeiro/RJ. 16p.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO – BNDES. Disponível: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Areas\\_de\\_Atuacao/Cultura/Cinema/Selecao/Edital\\_2012/regulamento.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atuacao/Cultura/Cinema/Selecao/Edital_2012/regulamento.html). Acesso em Jan de 2014.

BORGES, J.F.; CASADO, T. Outro Estereótipo da Carreira Executiva? Ficção e Vida Real na Luta Pelos Lugares. **Anais... XXXIII Encontro da ANPAD**. 19 a 23 de setembro de 2009. São Paulo/SP. 16p.

BORGES, J.F.; MEDEIROS, C.R.O.; MIRANDA, R. Construção Social das Relações de Gênero e da Carreira Executiva: Análise Semiótica da Presença de Estereótipos na Literatura Gerencialista. **Anais... XXXII Encontro da ANPAD**. 06 a 10 de setembro de 2008. Rio de Janeiro/RJ. 16p.

BORGES, L.O.; CARVALHO, V. Programas de Tutorização organizacional: Uma Abordagem Introdutória. **Anais... XXXIV Encontro da ANPAD**. 25 a 29 de setembro de 2010. Rio de Janeiro/RJ. 17p.

BOJORQUES, A.M.; BENITEZ, C.C.N.; SALAZAR, E.N. **Congruencia entre Intereses, Aptitudes y Elección de Carrera**. Asociacion Mexicana de Profissionais de laOrientación. México. Secretaria de Orientación a Distancia. REMO. Vol.8. nº21. 2011. p.32:39 Acesso base SCIELO

BRITO,L.M.P.; LEONE.M.C.G.P. Competências Gerenciais Requeridas em Empresas Familiares: Um Olhar Feminino. **Revista de Ciências da Administração**. Vol.14,Nº32. 2012. p.50:64.

CALVOSA,M.V.D. O Modelo das Decisões Axiológicas: Uma Proposta de Integração entre Valores Pessoais e Planejamento Estratégico Pessoal. **Anais... XXXVI Encontro da ANPAD**. 22 a 26 de setembro de 2012. Rio de Janeiro/RJ. 16p.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. Disponível:  
<http://link.periodicos.capes.gov.br.ez26.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em Jan. 2014.

CANÇADO, V.L.; GENELHU, P.; MORAES, F.R.L. de. Comprometimento com a Profissão: Um estudo de Uma Universidade do estado de Minas Gerais. **REAd**. Vol.13, nº1, 2007. p.1:26.

CARDOSO,P.M.; TAVEIRA,M.C.; BISCAIA,C.S.; SANTOS,M.G. Psychologists' Dilemmas in Career Counselling Practice. **International Journal of Vocational Guidance**. Vol.12. 2012. p.225:241.

CARVALHO,M. TAVEIRA,M.C. A Implementação de Decisões Vocacionais: Revisão de Literatura. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.13. nº1. 2012. p.27:35.

CAVAZOTTE, F.S.C.N.; LEMOS, A.H.C.; VIANA, M.D.A. Novas Gerações no Mercado de Trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, vol.10, nº1, 2012. p.161:180.

COSTA,F.J.; PINTO,F.R.; OLIVEIRA,L.G.L. A Área de Recursos Humanos e o Interesse Profissional dos Estudantes de Administração. **Revista Pretexto**. Vol.12,Nº3. Belo Horizonte/MG. 2011. p.80:99.

COUTINHO, M.C. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 12, n 2, 2009. PP. 189:202.

COUTINHO,R.B.; SILVA,J.R.G. Identidade, Dilemas e Expectativas de Pessoas que Trabalham na Empresa Familiar. **Anais... XXXIII Encontro da ANPAD**. 19 a 23 de setembro de 2009. São Paulo/SP. 16p.

CUNHA, L.A. Desenvolvimento Desigual e Combinado no Ensino Superior: Estado e Mercado. **Revista Educação Social Online**. Campinas. Vol.25, Nº88. 2004. p.795:817.

DIAS-COSTA, M.A.G.; CALADO-DIAS, S.M.R. Adequações de Modelos Internacionais de Mentoria e de Liderança a Empresas Brasileiras: Investigação em um Call Center. **Anais... XXXV Encontro da ANPAD**. 4 a 7 de setembro de 2011. Rio de Janeiro/RJ. 17p.

DUARTE, M.E.; LASSANCE, M.C.; SAVICKAS, M.S.; NOTA, L.; ROSSIER, J.; DAUWALDER, J.P.; GUICHARD, J.; SORESI, S.; ESBROECK, R.V.; VAN-VIANEN, A.E.M. A Construção da Vida: Um Novo Paradigma para Entender a Carreira do Século XXI. **Revista Interamericana de Psicologia**. Vol.44, nº2. 2009. p.392:406.

FARIA, L.C.; TAVEIRA, M.C. Avaliação do Processo de Aconselhamento Vocacional: Revisão de Literatura. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol.27, Nº1. 2011. p.93:101.

FARIA, L.C.; TAVEIRA, M.C. Proceso y Productos de Una Intervención Psicológica Vocacional. **FACTAL: Revista de Psicologia**. Vol.23, Nº2. 2011. p.243:254.

FARO, E.S.C.; AMORIM, M.C.S.; TREVISAN, L.; JUNQUEIRA, L.A.P. Âncoras de Carreira e Transformações do Modelo de Administração: estudo de caso do tribunal de Contas da união (TCU). **Cadernos EBAPE.BR**. vol.8, nº4, 2010. p.710:733.

FOLLE, A.; FARIAS, G.O.; BOSCATTO, J.D.; NASCIMENTO, J.V. Construção da Carreira Docente em Educação Física: Escolhas, trajetórias e Perspectivas. **Movimento**, Porto Alegre, vol.15, nº1, 2009. p.25:49.

FONTENELLE, I.A. “Eu Proteu”: A Auto Gestão da Carreira Entre Fatos e Mitos. **Anais... XXIX Encontro da ANPAD**. 2005. 15p.

FREITAS, M.E. de. Viver a Tese é Preciso! Reflexões sobre as Aventuras e desventuras da Vida acadêmica. **RAE**, vol.42, nº1, 2002. p.88:93.

GALLON, S.; SCHEFFER, A.B.B.; BITENCOURT, B.M. “Eu Fui, Voltei e Ninguém Viu”: Um Estudo Sobre a Expectativa de Carreira Após a Repatriação de uma Empresa Brasileira. **Revista Cadernos EBAPE.BR**. Vol11, Nº1. Rio de Janeiro. 2013. p.128:148.

GARCIA-ARACIL, A. College Major and the Gender Earnings Gap: A Multi-Country Examination of Postgraduate Labour Market Outcomes. **Res. High Educ.** vol.49, nº1, 2008. p.733:757.

GRIZA, A.; LOCATELLI, P.A.P.C.; LORENZETTI, J.V.; SCHEFFER, A.B.B. A Percepção Sobre a Carreira dos Funcionários de uma Empresa Automotiva no Rio Grande do Sul. **Revista Organizações em Contexto**. Vol.8, Nº16. 2012. p.247:274.

GUEIROS, M.M.B. As Funções da Mentoria como um Instrumento de Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Dirigentes de Faculdade de Ensino Superior. **Anais... XXXIII Encontro da ANPAD**. 19 a 23 de setembro de 2009. São Paulo/São Paulo. 12 p.

GUEIROS, M.M.B. Um Estudo Sobre a Rede de Relações de Desenvolvimento Profissional Construídas pelos Dirigentes em Organização Familiar. **Anais... XXXVI Encontro da ANPAD**. 22 a 26 de setembro de 2012. Rio de Janeiro/RJ. 17p.

GURGEL, L.G.F.; GUIMARÃES, R.P.; BEATRICE, L.C.S.; SILVA, C.H.V. Perfil dos Discentes Ingressos do Centro de Ciência da Saúde UFEP. **Revista Brasileira de Educação Médica**. Vol.36, Nº2. Recife/Pernambuco. 2012. p.180:188.

ISAIA, S.M.A.; BOLZAN, D.P.V. Compreendendo os Movimentos Construtivos da Docência Superior: Construções Sobre Pedagogia Universitária. **Linhas Críticas**. Vol.14, nº26, 2008. p.43:59.

JUER, M.; SANTOS, M.N.B.F.; SANTOS, R.F. Mentoria: Um Estudo das Expectativas de Mentores e Mentoreados. **Anais... XXXIII Encontro da ANPAD**. 19 a 23 de setembro de 2009. São Paulo/SP. 15p.

KILIMNIK, Z.M.; DIAS, S.M.O.; JAMIL, G.L. Fatores de Pressão no Trabalho e Comprometimento com a Carreira: um Estudo com Profissionais de Tecnologia da Informação. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**. Vol.11, Nº2. 2012. p.3:30.

KILIMNIK, Z.M.; OLIVEIRA, M.R.C.T.; SANT'ANNA, A.S.; CORREIA, C.M.S.; FERREIRA, M.C. Representações Sobre Carreira, Atividade Docente e Competências: Um Estudo com Mestrandos em Administração. **Anais... XXX Encontro da ANPAD**. 22 a 27 de setembro de 2006. Bahia/Salvador.

KILIMNIK,Z.M.; SANT'ANNA,A.S. O Profissional de Recursos Humanos: Trajetórias de Carreira, Percepções e Aspirações Quanto ao Mercado de Trabalho. **Revista de Gestão e Tecnologia**. Vol.8,Nº2. 2008. p.1:19.

KISHORE,A.; CASADO,T. Diversidade das Redes Sociais de Desenvolvimento. **Anais... XXXI Encontro da ANPAD**. 22 a 26 de setembro de 2007. Rio de Janeiro/RJ. 9p.

KONIGSTEDT,M.; TAVEIRA.M.C. Exploração Vocacional em Adolescentes: Avaliação de Uma Intervenção em Classe. **Paidéia Online**. Vol.20,Nº47. 2010. p.303:312. Acesso base SCIELO.

LACOMBE,B.M.B. O Aluno de Administração de Empresas, o Trabalho e a Construção da Carreira Profissional: Contribuições de um Estudo na Grande São Paulo. **Anais... XXIX Encontro da ANPAD**.2006, 15.

LASSANCE, M.C.P. Adultos com Dificuldade de Ajustamento no Trabalho: Ampliando o Quadro da Orientação Vocacional de Abordagem Evolutiva. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.6. nº1. 2005. p.41:51.

LEMOS, A.H.C.; DUBEUX,B.J.C.; PINTO,M.C.S. Educação, Empregabilidade e Mobilidade Social: Convergências e Divergências. **Cadernos EBAPE.BR**. vol.7, nº2, 2009. p.369:384.

LEMOS,C.G.; BUENO,J.M.H.; SILVA,P.L.; GENICOLO,V.C. Referências de Carreira e Identidade Profissional em Estudantes Universitários. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**. Vol.27,Nº2. 2007. p.208:223.

LUNA,I.N. Empreendedorismo e Orientação Profissional no Contexto das Transformações do Mundo do Trabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.13. nº1. 2012. p.111:116.

LUPPE,M.R.; ANGELO,C.F. As Decisões de Consumo e a Heurística da Ancoragem: Uma Análise de Racionalidade do Processo de Escolha. **Revista de Administração do Mackenzie (RAM)**. Vol.11,Nº6. São Paulo. 2010. p.81:106.

MARTINS,G.A.; THEOPHILO,C.R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª edição. Editora Atlas. 2009. 247p.

MASTELLA,A.S. Gerenciamento Estratégico de Carreira: A Experiência de Duas Empresas Multinacionais. **Anais... XXIX Encontro da ANPAD**.2005. 15p.

MELO, K.S.; APARÍCIO, I.; OLIVEIRA, P.C.; CALVOSA, M.V.D. Desenvolvimento de Carreira: O Papel da Mulher nas Organizações. **Revista Cadernos de Administração**. Vol.1, nº3, 2009. p.1:17.

MELO-SILVA, L.L.; LASSANCE, M.C.P.; SOARES, D.H.P. A Orientação Profissional no Contexto da Educação e do Trabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.5. nº2. 2004. p.31:52.

MELO-SILVA, L.L. *et al.* Um Estudo Preliminar sobre Práticas em Orientação Profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.4. nº1. 2003. p.21:34.

MELLO, G.A.; MATTOS, A.T.R.; SOUTO, B.G.A.; FONTANELLA, B.J.E.; DEMARZO, M.M.P. Médico de Família, Ser ou Não Ser? Dilemas Envolvidos na Escolha Desta Carreira. **Revista Brasileira de Educação Médica**. Vol.33, Nº3. 2008. p.475:482.

MERHI, D.Q.; JUNIOR, A.S.; SILVA, P.O.M; SILVA, A.R.L. Carreira e Processos Sucessórios na Empresa Familiar: Uma Análise à Luz da Teoria Psicanalítica. **Anais... XXXIV Encontro da ANPAD**. 25 a 29 de setembro de 2010. Rio de Janeiro/RJ. 17p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA – MEC. Disponível em: <http://www.sec-geral.mec.pt/index.php/publicacoes-e-eventos/publicacoes/anuario-do-mec/item/anuario-do-ministerio-da-educacao-e-ciencia-2013>. Acesso em Jan. 2014.

MOURA, M.A.; SOARES, F. A Sustentabilidade da Carreira dos Profissionais do Século XXI: Reflexões Sobre as Competências Baseadas no Comportamento de Entrega e o Mito Proteu. **Revista Gestão e Tecnologia**. Vol.9, Nº2. 2009. p.1:16.

MUNHOZ, I.M.S.; MELO-SILVA, L.L. Educação para a Carreira: Concepções, Desenvolvimento e Possibilidades no Contexto Brasileiro. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.12. nº1. 2011. p.37:48.

MUSSATI, R.; PLENS, M.; BRINGHENTI, I. Brandsand Branding in Education: The Virtuous Cycle of U.S. Graduate Business Schools. **REAd**, vol.10, nº1, 2004. p.1:28.



NAKATA, L.E.; SILVA, N.B.da; SANTOS, H.B. As Organizações Guetos Femininos e Redutos Masculinos: Um Estudo Comparativo sobre a Carreira e o Aprendizado da Mulher. **Anais...** XXXIV Encontro da ANPAD. 25 a 29 de setembro de 2010. Rio de Janeiro/RJ. 17 p.

NETO, A.C.; TANURE, B.; LIMA, G.S.; ANDRADE, J.O. Executivos Jovens e Seniores no Topo da Carreira: Conflitos e Complementaridades. **Anais...** XXXIII Encontro da ANPAD. 19 A 23 DE SETEMBRO DE 2009. São Paulo/SP. 16p.

NORONHA, A.P.P.; ANDRADE, R.G.; MIGUEL, F.K.; NASCIMENTO, M.M.; NUNES, M.F.O.; PANCANATO, S.V.; FERRUZZI, A. H.; SARTORI, F. A.; TAKAHASHI, T.; COZZA, H.F.P. Análise de Teses e Dissertações em Orientação Profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.7. nº2. 2006. p.1:10.

NORONHA, A.P.P.; AMBIEL, R.A.M. Orientação Profissional e Vocacional: Análise da Produção Científica. **PSICO-USF**. Vol.11, nº1. 2006. p.75:84.

OJEDA, B.S.; CREUTZERG, M.; FEOLI, A.M.P.; MELO, D.S.; CORBELLINI, V.L. Nursing, Nutrition and Physiotherapy Studentes: Career Choice. **Revista Latino Americana de Enfermagem**. Vol.17, Nº3. 2009. p.396:402.

OLIVEIRA, L.B. Acabei, o Mestrado, E Agora? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Vol.10, Nº4. 2006. p.199:215.

OLIVEIRA, L.B. Percepções e estratégias de Inserção no Trabalho de Universitários de Administração. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.12. nº1. 2011. p.83:95.

OLIVEIRA, K.P.; CKAGNAZAROFF, I.B.; SILVEIRA, M.C.; MORAES, C.E.S. Gestão de Carreiras no Setor Público Mineiro: O Caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**. Vol.19, Nº62. 2013. p.1:21.

OLIVEIRA, M.D.A.; MELO-SILVA, L.L. Estudantes Universitários: A Influência das Variáveis Socioeconômicas e Culturais na Carreira. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**. Vol.14, Nº1. 2010. p.23:34.

OLMOS, J.G.; CABOLLETO, M. P.; JORGE, A. H.; LIADRÓ, R. C.; JIMÉNEZ, P. P. S.; YAÑEZ, M. P. Factores asociados com ladección de cursar estúdios universitarios de Psicología: uma aproximación mediante modelos de educaciones estructurales. **Anuario de Psicología**. Vol.42, nº1. 2012, p.85:102.

OLTRAMARI, A.P. Carreira: Panorama de Artigos Sobre o Tema. **Anais...** XXXII Encontro da ANPAD. 06 a 10 de setembro de 2008. Rio de Janeiro/RJ. 15p.

PACHECO, A.C.L. La Orientación de Carrera; Una Competencia Necesaria y Despecebida. Asociacion Mexicana de Profissionais de la Orientación. México. Secretaria de Orientación a Distancia. **REMO**. Vol.5. nº1. 2007. p.37:38. Acesso base SCIELO

PAIVA, K.C.M. Valores Organizacionais e do Trabalho: Um Estudo com Jovens Trabalhadores. **Anais...** XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 22 a 26 de setembro. 2012.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A.B. As Competências Gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. **Cadernos EBAPE.BR**. vol.9. edição especial. 2011. p.627:647.

PEREIRA, C.S. DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z.A.P. Qual o significado do trabalho para pessoas com e sem deficiência física? **PSICO-USF**. Vol.13. nº1. 2008. p.105:114 acesso base SCIELO.

PEREIRA, G. B.; O ser humano e o coaching. Disponível em <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:McdmlUxOvjoJ:psicologado.com/atuacao/coaching/o-ser-humano-e-o-coaching+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em janeiro de 2013.

PEREIRA; D.D.O.; SANTOS, K.C. dos; MORAIS, L.T.; SARSUR, A.M.. Novas Perspectivas na Gestão de Pessoas: a (In)Viabilidade da Condução por Consultores Internos de Recursos Humanos de Processos de Coaching nas Organizações. **Anais...** XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013. p. 4, 2013.

PINTO, T.M.G.; CASTANHO, M.I.S. Sentido da Escolha e da Orientação Profissional: um Estudo com Universitários. **Estudos de Psicologia**. Vol.29,Nº3. 2012. p.395:413.

PINTO, J.C.; TAVEIRA, M.C. Developing Career Self-Management Skills: a Study in Higher Education. **The International Journal of Management Science and Information Technology**. 2013. p.28:53.

PINTO, J.C.; TAVEIRA, M.C.; CANDEIAS, A.; ARAÚJO, A.; MOTA, A.I. Measuring Adolescents' Perceived Social Competence in Career Education: A Longitudinal Study With Portuguese Students. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**. Vol.69, N°1. 2012. p.271:279.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, Ed. 3, 2005.

RASCOVAN, S. Lo Vocacional: una Revisión Crítica. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.5. n°2. 2004. p.1:10.

REIS, G.G. Da Experiência ao Aprendizado: a Prática Reflexiva como Recurso no Processo de Coaching de Executivos. **Anais... XXXI Encontro da ANPAD**. 22 a 26 de setembro de 2007. Rio de Janeiro/RJ. 15p.

RIBEIRO, M.A. A Trajetória da Carreira Como Construção Teórico-Prática e a Proposta Dialética da Carreira Psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. Vol.12, n°2, 2009. p.203:216.

ROJAS, H.G.B. Elementos para Una Orientación Globalicrítica em El Siglo XXI. Asociacion Mexicana de Profissionais de la Orientación. México. Secretaria de Orientación a Distancia. **REMO**. Vol.5. n°1. 2007. p.50:54. Acesso base SCIELO

ROWE, D.E.O.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento ou Entrincheiramento na Carreira? Um Estudo Sobre Docentes do Ensino Superior. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Rio de Janeiro/RJ. Vol.15, N°6. 2011. p.973:992.

ROWE, D.E.O.; BASTOS, A.V.B. Organizações e/ou Carreira? Comparando Docentes de IES's Públicas e Privadas Quanto à Estrutura de Seus Veículos de Comprometimento no Trabalho. **Anais... XXXI Encontro da ANPAD**. 22 a 26 de setembro de 2007. Rio de Janeiro/RJ. 16p.

SALA, O.T.M.; TREVISAN, L.M. Competência e Carreira Profissional: Tendências de um Objeto de Estudo Sob as Abordagens Multidisciplinares. **Revista de Gestão organizacional (RGO)**. Vol.2, N°2. 2009. p.138:151.

SALES,A.C.M.; CHAMON,E.M.Q.O. Escolha de Carreira e Processo de Construção de Identidade Profissional Docente. **Educação em Revista**. Vol.27,Nº3. Belo Horizonte/MG. 2011. p.183:210.

SANTOS, N.M.B.F.; ABRAHIM, G.S. A Influência dos Valores Pessoais na Determinação das Âncoras de Carreira. **Anais... XXXII Encontro da ANPAD**. 06 a 10 de setembro de 2008. Rio de Janeiro/RJ.

SCANFONE,L.; NETO,A.C.; TANURE,B. Tempos de Trabalho e Não Trabalho: O Difícil Equilíbrio do Alto Executivo entre a Carreira, as Relações Afetivas e o Lazer. **FACES Adm**. Vol.7,Nº1. 2008. p.45:61.

SCHEIBLE,A.C.F.; BASTOS,A.V.B. Comprometimento com a Carreira: Explorando o Conceito de Enrincheiramento. **Anais... XXX Encontro da ANPAD**. 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador/Bahia. 16p.

SCHEIBLE,A.C.F.; BASTOS,A.V.B.; RODRIGUES,A.C.A. Comprometimento e Enrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração entre as Relações entre estes Constructos à Luz do Desempenho. **Anais... XXXI Encontro da ANPAD**. 22 a 26 de setembro de 2007. Rio de Janeiro/RJ. 15p.

SILVA, A.D.; TAVEIRA,M.C.; RIBEIRO,E. Mudanças no Self de Carreira em Estudantes Universitários. **Paidéia Online**. Vol.19,Nº44. 2009. p.283:292.  
SILVA, A.D.; TAVEIRA,M.C.; RIBEIRO,E. Self de Carreira: Estudo Longitudinal com Estudantes Universitários. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol.2,Nº3. 2011. p.263:272.

SILVA,A.L.; DUARTE,M.F. A Ressignificação da Formação Acadêmica na Construção da Vida Profissional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. Vol.11,Nº1. 2012. p.115:130.

SOUZA,L.V.; SCORSOLINI-COMIN, F. Aconselhamento de Carreira: Uma Apreciação Construcionista Social. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.12. nº1. 2011. p. 20:49.

SPARTA, M. O Desenvolvimento da Orientação Profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.4. nº1. 2003. p.1:11.

SPARTA,M. BARDAGI, M.G.; TEIXEIRA,M.A.P. Modelos e Instrumentos de Avaliação em orientação Profissional: Perspectivas Históricas e Situação no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.7. nº2. 2006. p.19:32.

SOUZA, L.K.; LASSANCE, M.C.P. Análise do Perfil da Clientela de um Serviço Universitário de Orientação Profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.8. nº2. 2007. p.71:86.

TALAVERA, E.R.; LIÉVANO, B. M.; SOTO, N. M.; SAMA, P. F.; HIEBERT, B. Competências Internacionais para Orientadores Educacional e Profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.5. nº1. 2004. p.1:14.

TAMAYO, N.; ABBAAD, G.S. Autoconceito Profissional e Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Vol.10;Nº3. 2006. p.09:28.

TANURE, B.; NETO, A.C.; ANDRADE, J.O. A Super Executiva às Voltas com a Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos. **Anais... XXX Encontro da ANPAD**. 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador/Bahia. 16 p.

TAVARES, E.; PIMENTA, R.C.; BALASSIANO, M. Carreira no Futebol como Exemplo de Carreira sem Fronteira. **Anais... XXXI Encontro da ANPAD**. 22 a 26 de setembro de 2007. Rio de Janeiro/RJ. 16 p.

TEIXEIRA, M.A.P.; LASSANCE, M.C.P.; SILVA, B. M.B.; BARDAGI, M.P. Produção Científica em orientação Profissional: Uma Análise da Revista Brasileira de Orientação Profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol.8. nº2. 2007. p.25:40.

TIEPO, C.E.; GOMES, D.F.N.; SALA, O.T.M.; TREVISAN, L.N. Seriam as Âncoras de carreira Aderentes às Carreiras Inteligentes? Estudo Comparativo entre Alunos Formandos do Curso de Administração e Empresas de Turismo. **Revista de Gestão organizacional**. Vol.4, nº2, 2011. p.273:293.

TOLEDO, S. Carreira de Identidade: Reflexos das Exigências Mercadológicas na Vida Pessoal e Profissional dos Jovens Executivos de Empresas Multinacionais. **Anais... XXX Encontro da ANPAD**. 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador/Bahia. 14 p.

TONI, M de. Visões sobre o trabalho em transformação. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 5, nº 9, jan/jun 2003, p. 246-286.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S. Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol.15, Nº5. 2011. p.834:854.

VELOSO,E.F.R.; DUTRA,J.S.; NAKATA,L.E. Percepção Sobre Carreiras Inteligentes: Diferenças entre as Gerações Y, X e *Baby Boomers*. **Anais...** XXXII Encontro da ANPAD. 6 a 10 de setembro de 2008. Rio de Janeiro/RJ. 16p.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas. São Paulo. 2005. 287p.

VIEIRA, A.; SILVA, C.J.M.; Porque deixar a empresa quando tudo indica que vai melhorar? **Revista de Ciência da Administração**. Vol.10, nº20, 2008. p.37:58.

**ANEXO**

**ANEXO A****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Nome: Rafaella Cristina Campos; Celular (35) 8898-4583; E-Mail: rafaella\_ccampos@hotmail.com

Prezado(a) voluntário(a) você está sendo chamado para participar do presente estudos devido o enquadramento da amostra para a realização da mesma. Contamos com seu apoio e garantimos total sigilo de sua identidade. Segue o detalhamento sobre a pesquisa abaixo.

**I - TÍTULO DO TRABALHO EXPERIMENTAL:**

“CONSTRUÇÃO DE CARREIRA: ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE O INGRESSO DE RECÉM-FORMADOS NO MERCADO DE TRABALHO.”

Pesquisador Responsável: Rafaella Cristina Campos (Pesquisadora de Mestrado); Mônica Carvalho Alves Cappelle (Orientadora) e Cléria Donizete da Silva Lourenço (Co-Orientadora).

**II - OBJETIVOS**

Objetivo Geral: “Conhecer, como se dá o processo de ingresso do recém-formado no mercado de trabalho a fim de se construir sua carreira.”(p.7 do projeto)

Objetivos Específicos: “1. Identificar as expectativas dos gestores de recursos humanos em relação aos recém-formados contratados (ou a ser contratado) para cargos de gestão ou estratégicos;



2. Investigar o tipo de preparação dada pelos coaches aos recém-formados contratados (ou a serem contratados) para cargos de gestão ou estratégicos; e
3. Averiguar as expectativas dos recém-formados quanto ao mercado de trabalho e forma como eles estão se preparando para atender a estas expectativas. “(p.7 do projeto)

### III - JUSTIFICATIVA

A pesquisa tem como justificativa o objetivo de contribuir de forma prática para trazer uma aproximação entre a preparação dos recém-formados, as expectativas do mercado de trabalho (empresas) e a preparação dada pelos *coaches*, desta forma trazendo uma exploração para estes três vetores de uma aproximação de suas práticas e de suas expectativas.

### IV - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO

#### AMOSTRA

Irá compreender uma entrevista de profundidade realizada a partir do roteiro semi estruturado (no projeto) com:

Gestores de Recursos Humanos: entre 4 a 5 indivíduos (caracterização no projeto, p.18);

Coaches/Consultores de RH: entre 3 a 4 indivíduos (caracterização no projeto, p.18); e

Recém-Formados Recém Ingresso no Mercado de Trabalho ou Participando de Algum Processo Seletivo: entre 8 a 10 indivíduos (caracterização no projeto, p.18).

Como se trata de um estudo qualitativo e exploratório, não há necessidade de gerar estatística de confiabilidade na amostra. Não haverá envolvimento de menores de idade nesta pesquisa.

## EXAMES

Será aplicado em cada ingressante da amostra uma entrevista em profundidade iniciada pelo roteiro semiestruturado que segue em anexo no projeto. Antes de responder à entrevista cada participante irá assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

## V - RISCOS ESPERADOS

Não há risco físico esperado nesta pesquisa. O risco que há é de gerar provável constrangimento ou ansiedade, uma vez que a entrevista visa aproximação de aspectos vivenciais dos voluntários. Este problema será sanado com uma explicação prévia da funcionalidade da pesquisa, a garantia de sigilo com a TCLE assinado, suspensão da entrevista caso seja demandado pelo entrevistado, e o estabelecimento de um local seguro e tranquilo para que o entrevistado responda com sigilo e confiabilidade à entrevista.

## VI – BENEFÍCIOS

Os benefícios que esta pesquisa propõe são: conhecimento abrangente da construção de carreira, conhecimento abrangente dos requisitos lançados pelas organizações para o ingresso nas mesmas, e triangulação das expectativas e construção dos coaches, gestores e candidatos/recém-contratados.

## VII - RETIRADA DO CONSENTIMENTO

O responsável pelo menor ou o próprio sujeito tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, sem qualquer prejuízo ao atendimento a que está sendo ou será submetido.

### VIII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

Para suspender ou encerrar esta pesquisa o único critério a ser utilizado é o não cumprimento do número mínimo designado à amostra de entrevistados.

### IX - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

#### ENTREVISTADO MAIOR DE IDADE

Eu \_\_\_\_\_,

certifico que, tendo lido as informações acima e suficientemente esclarecido (a) de todos os itens, estou plenamente de acordo com a realização do experimento.

Assim, eu autorizo a execução do trabalho de pesquisa exposto acima.

Lavras, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

NOME (legível) \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_

ASSINATURA \_\_\_\_\_

**ATENÇÃO:** A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-1127, falar com Andréa.

No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável da pesquisa e da realização das entrevistas, Rafaella Cristina Campos. Telefones de contato: (35) 8898-4583 E-Mail: rafaella\_ccampos@hotmail.com

**ANEXO B****Entrevista Semiestruturada*****Recém-Formados*****a) Dados Descritivos da Amostra**

- a) Sexo
- b) Idade
- c) Formação
- d) Tempo de Atividade na Área
- e) Tempo Nesta Atividade e/ou Empresa
- f) Tópicos da Entrevista
- g) O que você almeja na sua área de formação?
- h) O que tem feito para conquistar seus objetivos de carreira?
- i) Onde buscou informações para se preparar para o mercado de trabalho?
- j) Quais são as características que você julga serem as primordiais para conquistar um lugar no mercado de trabalho como o seu?
- k) O que você espera da sua empresa contratante?
- l) Qual foi a sua maior dificuldade na hora de procurar um posicionamento no mercado de trabalho? E os facilitadores?
- m) O que você acha que as empresas esperam de você?
- n) No que você acha que a universidade contribuiu mais para a sua formação?
- o) Como você buscou se qualificar para ingressar no mercado de trabalho?

- p) Em que seu curso superior contribuiu mais para você? E em que não contribuiu?

Algo mais que gostaria de contribuir?

**ANEXO B****Entrevista Semiestruturada**  
*Gestores de Recursos Humanos***a) Dados Descritivos da Amostra**

- a) Sexo
- b) Idade
- c) Formação (Graduação e/ou Pós Graduação)
- d) Tempo de Atividade na Área
- e) Tempo Nesta Atividade e/ou Empresa

**b) Tópicos Sobre Contratação, Preparação e Expectativa perante os Recém-Formados**

- a) Quais são as características (inter pessoais ou teórico-práticas) mais necessárias para assumir os cargos dispostos aos profissionais recém-formados?
- b) Quais são as maiores deficiências frente ao mercado de trabalho dos recém-formados no seu ponto de vista?
- c) Quais são as melhores características dos recém-formados frente ao mercado de trabalho no seu ponto de vista?
- d) Qual é a maior dificuldade na hora de contratar um recém-formado? E o maior facilitador?
- e) O que você espera de um recém-formado para que ele agregue à esta empresa?

- f) Como se trabalha as deficiências e as boas características de um recém-formado?
- g) O que é um bom profissional para você?
- h) O que está faltando nos bons profissionais recém-formados no seu ponto de vista?
- i) Onde você busca os profissionais que lhe são interessantes?
- j) Como foi sua preparação profissional? Você percebe alguma diferença para a preparação profissional feita nos dias de hoje?

Algo mais a acrescentar?

**ANEXO D****Entrevista Semiestruturada***Coaches***a) Dados Descritivos da Amostra**

- a) Sexo
- b) Idade
- c) Formação
- d) Tempo de Atividade na Área
- e) Tempo Nesta Atividade e/ou Empresa
- f) Tópicos Sobre as demandas do recém-formados e recrutadores
- g) Quais são as características (interpessoais ou teórico-práticas) mais necessárias para assumir os cargos dispostos aos profissionais recém-formados?
- h) Quais são as maiores deficiências frente ao mercado de trabalho dos recém-formados no seu ponto de vista?
- i) Quais são as melhores características dos recém-formados frente ao mercado de trabalho no seu ponto de vista?
- j) Como se trabalha as deficiências e as boas características de um recém-formado?
- k) O que é um bom profissional para você?
- l) O que os profissionais de recursos humanos querem quando procuram um profissional de coaching?
- m) O que as empresas desejam com um profissional de coaching?

Algo mais a acrescentar?



## ANEXO E

## Declaração de Aprovação da COEP/UFLA

Título da Pesquisa:  Número CAAE:

Pesquisador Responsável:  Última Modificação:  Tipo de Submissão:

Palavra-chave:

**Situação da Pesquisa**

<input checked="" type="checkbox"/> Marcar Todas	<input checked="" type="checkbox"/> Não Aprovado	<input checked="" type="checkbox"/> Recurso Submetido ao CEP
<input checked="" type="checkbox"/> Aprovado	<input checked="" type="checkbox"/> Pendente	<input checked="" type="checkbox"/> Recurso Submetido à CONEP
<input checked="" type="checkbox"/> Em Apreciação Ética	<input checked="" type="checkbox"/> Recurso Não Aprovado na CONEP	<input checked="" type="checkbox"/> Retirado
<input checked="" type="checkbox"/> Em Edição	<input checked="" type="checkbox"/> Recurso Não Aprovado no CEP	
<input checked="" type="checkbox"/> Em Recepção e Validação Documental		

**Projeto de Pesquisa:**

Tipo	Número CAAE	Título da Pesquisa	Pesquisador Responsável	Versão	Última Modificação	Situação	Gestão da Pesquisa
P	19321813.7.0000.5148	CONSTRUÇÃO DE CARRERA: ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE O INGRESSO DE RECEM-FORMIADOS NO MERCADO (...)	Rafaela Cristina Campos	3	31/01/2014	Aprovado	

Este sistema foi desenvolvido para os navegadores Internet Explorer (versão 7 ou superior), ou Mozilla Firefox (versão 9 ou superior).

Conselho Nacional de Saúde SUS Ministério da Saúde

14:43 05/02/2014