

Novas posições no mercado de trabalho: atuação no Terceiro Setor como estratégia dentro da perspectiva da carreira proteana

Ângela Mello

Edison Mello Júnior

Virginia Aparecida Castro

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Resumo:

O artigo apresenta uma pesquisa realizada com os graduandos dos últimos períodos do curso de Administração de uma universidade pública, com o objetivo de identificar o direcionamento estratégico que eles dão às suas carreiras. Isto é, procurando compreender a maneira pela qual eles fazem a opção de suas carreiras profissionais a partir de um dos dois modelos considerados nessa pesquisa: o modelo de carreira proteana e/ou o modelo de carreira tradicional. De forma específica, este estudo voltou-se ainda para compreender em que medida o grupo de alunos estudados considera em suas opções de carreira a possibilidade de vir a desenvolver-se, profissionalmente, em organizações do terceiro setor. Os resultados mostram que os alunos visualizam as oportunidades e ameaças que circundam o ambiente externo de suas carreiras, bem como os pontos fortes e fracos do perfil profissional relacionados ao ambiente interno. Entretanto, no delineamento de seus objetivos profissionais de curto, médio e longo prazos os entrevistados não apresentaram um direcionamento estratégico estruturado, havendo uma tendência em traçar objetivos voltados para o aproveitamento das oportunidades existentes, não existindo a preocupação com o estabelecimento de um planejamento mais completo que possa também neutralizar as ameaças, fortalecer os pontos fortes e minimizar os pontos fracos apontados. Diante dos resultados da pesquisa verifica-se que os graduandos têm dificuldades em compreender ou aplicar o modelo de carreira proteana, sendo que os dados mostram que os mesmos oscilam entre aquele modelo e o modelo de carreira tradicional. Assim, ora acreditam que o planejamento de suas carreiras é de responsabilidade da empresa e ora entendem que esta gestão é responsabilidade do próprio indivíduo. Em relação às oportunidades de atuação do administrador no terceiro setor, a pesquisa revelou que uma pequena parcela daqueles alunos, levam em consideração esta oportunidade, porém ainda preferem, para a construção de suas carreiras, buscar postos de trabalho no primeiro e segundo setor da economia. Desta forma, para este artigo, os graduandos dos últimos períodos de Administração, não conseguem antever e realmente aplicar os conceitos de direcionamento estratégico e o de carreira proteana para impulsionar suas carreiras no mercado de trabalho, aproveitando oportunidades existentes em organizações do terceiros setor.

Palavras-Chave: carreira, empregabilidade, carreira proteana, estratégia, terceiro setor

Introdução

As transformações ocorridas nas organizações e no mercado de trabalho, em decorrência de um reposicionamento econômico em nível mundial, provocaram uma redução de oferta de postos de trabalho.

Além disso, a horizontalização das estruturas organizacionais das empresas para dar mobilidade estratégica aos seus negócios, fez com que as políticas de recursos humanos fossem adaptadas à sua realidade. Em particular, a empresa moderna não mais pôde preocupar-se com os projetos de planejamento e desenvolvimento de carreira de seus funcionários.

Sobre esse princípio surge o modelo de carreira proteana, desenvolvido inicialmente por Hall em 1976 cujo princípio sustenta que cada indivíduo em uma organização é responsável exclusivo pelo direcionamento dado à sua carreira.

Bohlander (2003) considera que o planejamento da carreira passa a ser uma necessidade primordial para os indivíduos, pois focaliza a identificação dos objetivos pessoais e o que fazer para alcançá-los: na busca dos objetivos profissionais, os trabalhadores definem, ainda que grosso modo, as bases de suas estratégias de carreira.

A partir da alta competitividade por uma posição no mercado de trabalho e diante das exigências das organizações por candidatos com perfis que apresentem alta competência, formação educacional e experiência, o indivíduo necessita analisar as oportunidades existentes. Neste aspecto, a atuação dos administradores em organizações do terceiro setor vem se apresentando como uma alternativa de trabalho e desenvolvimento de carreira, uma vez que estas organizações se apresentam em pleno crescimento na sociedade brasileira.

Sobre essas condições define-se o objetivo geral deste estudo, ou seja, o de identificar o direcionamento estratégico da carreira de graduandos em Administração. De forma específica, pretende-se: a) verificar se esses graduandos entendem o modelo de carreira proteana; b) entender em que grau eles têm consciência de que a gestão de carreira é de sua responsabilidade e não da organização; c) verificar se eles conseguem contemplar entre as suas opções de carreira aquelas oferecidas pelas organizações do Terceiro Setor.

Inicialmente, realiza-se uma revisão da literatura existente, a partir dos eixos teóricos tratados nessa pesquisa: carreira proteana, estratégia e Terceiro Setor. Em segundo lugar descreve-se a metodologia utilizada para o levantamento dos dados. Em seguida, analisam-se os resultados obtidos, e, finalmente, expõe as considerações finais, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 Empregabilidade e Carreira

A intensificação dos processos de urbanização e industrialização da economia brasileira, a partir da década de 1970, resultado, principalmente do esgotamento do modelo fordista de produção, impulsionou o surgimento de novas bases institucionais para o desenvolvimento do capitalismo.

O surgimento do termo empregabilidade é recente, mas já ocupa papel de destaque nas políticas públicas, no mundo empresarial e na academia, tanto nos países de primeiro mundo, quanto naqueles em desenvolvimento. É reflexo do agravamento da crise pela qual passa o mercado de trabalho em todo mundo, em função da redução do número de empregos formais e do aumento dos níveis de desemprego e de trabalhos informais.

A empregabilidade é vista como a capacidade de adaptação da mão-de-obra frente às novas exigências do mundo do trabalho como também uma estratégia adotada pela alta

administração das empresas, no sentido de transferir da organização ao trabalhador, a responsabilidade pela não contratação ou demissão.

Em paralelo ao termo empregabilidade, têm-se a definição do termo carreira, que para Robbins (2001), refere-se ao padrão de experiências relacionadas com o trabalho que se estende pelo curso da vida de uma pessoa. Ainda, de acordo com esse autor, todos têm ou terão uma carreira e, qualquer trabalho, remunerado ou não, mantido ao longo de um período extenso, pode ser considerado a construção de uma carreira.

Várias ocupações vêm sendo extintas e outras construídas, além de novas relações de vínculo empregatício (terceirização e trabalho temporário). Como reflexo dessa reestruturação, o emprego, nesse novo contexto, exige novas habilidades da mão-de-obra, tais como: habilidades técnicas, interpessoais, de solução de problemas, de organização, de planejamento, de flexibilidade, julgamento, assertividade e responsabilidade.

Essas exigências, unidas ao contingente de candidatos, concorrentes às vagas disponíveis, e, ao mesmo tempo, o reduzido número de vagas, fazem com que o trabalhador passe a se preocupar, cada vez mais, com o acesso e a manutenção do emprego.

3 Carreira Proteana

Para Baruch (2003) o termo carreira proteana, é originado do mito do deus grego Proteu, o qual tinha a capacidade de alterar sua forma. Na essência, a carreira proteana é um contrato assumido pelo indivíduo e não pela organização.

Desta forma, Hall (1976 apud HALL & MIRVINS 1995) define a carreira proteana como um processo no qual o indivíduo, e não a organização gerencia a sua própria carreira, sendo o responsável pela sua formação e aperfeiçoamento. A pessoa escolhe os caminhos que lhe conduzirão ao sucesso e à satisfação profissional.

Em suma, a carreira tem o direcionamento que o indivíduo escolhe e é redirecionada de tempos em tempos de acordo com as necessidades individuais. Hall (2004) complementa que o indivíduo tem a liberdade de realizar suas escolhas, possuindo alto grau de mobilidade e auto-comprometimento com a sua satisfação pessoal.

Neste aspecto Hall & Mirvins (1995) abordam que o modelo de carreira proteana assume que a mesma se desenvolve ao longo da vida e que as habilidades e o conhecimento serão obtidos de acordo com as metas e os objetivos individuais. As carreiras transformam-se constantemente e mudam muito mais rápido que no passado. Assim, para alcançar sucesso é necessário um aprendizado contínuo.

Segundo Hall (1996) a carreira proteana é gerida pelo próprio indivíduo e redirecionada constantemente de acordo com as mudanças no ambiente e no indivíduo, seguindo a análise ambiental – ambiente externo e interno – no direcionamento estratégico. Assim, para Grzeda (1999) as mudanças nas carreiras representam escolhas pró-ativas e, esta opção, é direcionada diante da turbulência do ambiente.

Para Baruch (2003), na atualidade, este direcionamento de carreira é realizado de acordo com os objetivos pessoais. As carreiras tradicionais eram baseadas na hierarquia e em estruturas rígidas, constituindo carreiras lineares. As carreiras atuais são flexíveis, dinâmicas e

apresentam uma gama de opções e possibilidades de direcionamento estratégico. Assim, a carreira proteana é manifestada em diferentes perspectivas de direcionamento, sendo o foco o indivíduo.

De acordo com Arthur & Rousseau (1996), os três elementos fundamentais que conduzem à carreira proteana são a identificação pessoal com o trabalho, a responsabilidade pelo gerenciamento da carreira e os critérios do indivíduo para o sucesso pessoal. Hall (2004) mostra que as organizações necessitam de colaboradores que sejam pró-ativos e tenham a capacidade de gerir suas próprias carreiras. Enquanto, a sociedade precisa de indivíduos que cresçam profissionalmente e desenvolvam potencial suficiente para criar oportunidades de trabalho e emprego.

4 Estratégia

Para Huffman (2001) a definição mais simples de estratégia é que ela é um preceito geral de como a empresa pretende vencer. A estratégia é essencial, pois não há como manter uma empresa com sucesso simplesmente pelo instinto. Em complementaridade com esta posição, Porter (2002) mostra que estratégia é sinônimo de escolha. É preciso escolher quais as necessidades, de quais clientes, a empresa tem o interesse em atender, logicamente dentro do seu foco de atuação.

Em consonância com os conceitos de estratégia, que geralmente são aplicados dentro das organizações, pode-se transferi-los para o direcionamento estratégico da carreira do indivíduo, afinal carreiras altamente concorridas em um mercado de trabalho restrito em número de vagas constituem um ambiente competitivo, no qual o profissional necessita administrar estrategicamente sua própria carreira.

Assim, ao analisar o ambiente de mercado existente, o profissional deverá traçar estrategicamente os rumos de sua carreira, optando por uma escolha que além de lhe proporcionar uma formação acadêmica em uma profissão específica, também seja promissora, impulsionando a construção de uma carreira.

Geralmente as estratégias de carreira são traçadas com antecedência junto à família, de forma que essa escolha possa atender não só as condições financeiras do estudante como também às suas aspirações e expectativas de uma carreira de sucesso. Aqui, cabe ressaltar que “o entendimento de sucesso na carreira, é definido não apenas objetivamente, em termos de promoção, mas também subjetivamente, em termos de satisfação” (ROBBINS, 2001, p.150).

Desta maneira, a carreira, se comparada às estratégias utilizadas nas empresas, deve ser planejada em termos da análise do ambiente externo que circunda a carreira escolhida – ameaças e oportunidades – e também quanto ao ambiente interno – forças e fraquezas do indivíduo –. Na visão de Hitt (2002) a análise ambiental – ambiente externo e interno de uma organização – é uma forma de compreender o presente e prever o futuro dentro de um panorama estratégico.

E, para Wright (2000), como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam oportunidades e ameaças a serem consideradas para a formulação da estratégia. A escolha por uma carreira será pautada em uma estratégia que aproveite as oportunidades e neutralize as ameaças existentes no ambiente, bem como potencialize os pontos fortes e minimize as fragilidades do indivíduo.

Wright (2000) apresenta a missão como parte integrante da análise do ambiente interno. Assim a empresa e, para este artigo o indivíduo, deverá definir o seu propósito e a razão pela qual existe. Afinal, com um senso agudo de sua própria identidade terá mais chances de obter sucesso do que outros profissionais que não tenham um entendimento claro de sua razão de existir.

Collins (1998) complementa esta idéia, mostrando que os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino, tornando clara a necessidade de cada profissional delinear estrategicamente sua carreira.

5 Terceiro Setor

Além de estar atento à análise de suas competências, habilidades e aptidões, o profissional deve vislumbrar novas oportunidades de posições no mercado de trabalho diante da análise dos ambientes externos e internos, inerentes a cada profissão e o mercado de trabalho existente.

Rifkin (1997) revela que os trabalhadores que hoje ocupam postos de trabalho, exercendo uma profissão, provavelmente, não terão emprego nos próximos anos. A crescente automação da indústria deve continuar a reduzir os postos de trabalho nos países em desenvolvimento, principalmente, em dois segmentos: a indústria têxtil e na de componentes eletrônicos.

Para esse autor, se por um lado, não é possível ter expectativas que o setor de serviços absorva toda essa mão-de-obra disponível, por outro, considera o Terceiro Setor, um setor da economia que está em plena ascensão, uma perspectiva de novos postos de trabalhos, devido à sua diversificada área de atuação.

O Terceiro Setor tem essa denominação a partir do que são considerados os setores da economia: o primeiro setor é representado pelo governo; o segundo é o setor privado (composto pelas indústrias, empresas de comércio e prestação de serviços); e o Terceiro Setor que é composto pelas organizações sem fins lucrativos (no Brasil, normalmente denominadas de organizações não governamentais -ONGs), que são escolas, universidades, sindicatos, clubes, igrejas, museus, associações (de amigos, de previdência), cooperativas (de geração de trabalho e renda) e organizações (voluntárias, de arte, de campanha, profissionais).

Podemos entender melhor as características dessas organizações, por meio da explicação de Hudson (1999, p.8):

- As organizações do terceiro setor têm basicamente um **objetivo social** em vez de procurarem gerar lucro;
- São **independentes do Estado**, porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte do departamento do governo ou de autoridades locais ou de saúde;
- **Reinvestem todo o seu saldo financeiro** nos serviços que oferecem ou na própria organização.

O levantamento nacional de organizações sociais realizado pelo IBGE em parceria com o IPEA, Gife e a Abong, denominada: As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (FASFIL, 2002), identificou 275.895 organizações não governamentais empregando 1.541.290 assalariados.

Outra pesquisa realizada pelo Mapa do 3º setor, um cadastramento espontâneo das organizações não governamentais, apresenta, em seu relatório, a existência de 3.301 organizações de um universo de 4.589 unidades (algumas organizações têm várias unidades) até julho de 2005.

A pesquisa mapeou as áreas de atuação das organizações cadastradas, e dentre os dados mais significativos, verifica-se que a área **educação e pesquisa** – e sub-áreas – detêm 21% (968); em seguida vem a **assistência e promoção social**, cujas organizações, 17% (776) concentram suas atividades na promoção social. A terceira área de maior concentração das organizações cadastradas, tem suas atividades ligadas ao **desenvolvimento comunitário, social e econômico / moradia** com 16% (722) das organizações.

Verifica-se um mercado de trabalho nestas áreas, principalmente, porque as organizações se concentram em atividades ligadas à educação (infantil, fundamental, média e superior), ao emprego, treinamento e geração de renda. Deve-se ressaltar que os dados se referem, apenas, às organizações cadastradas no Mapa (3.301), e que o FASFIL (2002) identificou 275.895 em todo o Brasil.

Para quantificar o número de pessoas que atuam nessas organizações, o estudo identificou nas 3.479 organizações que responderam à questão, “Quantos empregam e como empregam”, o envolvimento de 143.579 pessoas. Seja como prestadoras de serviços, contratadas, comissionadas, voluntárias ou estagiárias. Os funcionários representam 30% dos recursos humanos com vínculo empregatício, e os voluntários são 60%.

Portanto, 43 mil pessoas, aproximadamente, trabalham com carteira assinada, nessas instituições, demonstrando, com isso, que além, das atividades de caráter voluntário, há necessidade de profissionais, para assumir algumas funções estratégicas.

Com relação às fontes de recursos que são utilizados na manutenção dessas organizações, 3.546 responderam, informando que a maior parte dos recursos arrecadados, é arrecada por meio da doação de pessoa jurídica (29,6%) e física (13,8), além das provenientes dos associados (10,4%) e da realização de eventos (9,9%).

Elas ainda, mobilizam orçamentos numa faixa homogênea que vai de: até 5 mil (24%); acima de 5 mil até 100 mil (29%); de 100 mil a 1 milhão (23%) e acima de 1 milhão (24%). São recursos financeiros que, muitas vezes, não são encontrados em empresas de pequeno e médio porte.

No entanto, pelo fato de não visar o lucro, a gestão das organizações do Terceiro Setor, é considerada complexa, pois lida com recursos alheios (DRUCKER, 2002), e, ainda, enfrenta as mesmas barreiras que as pertencentes aos outros Setores. Essas organizações são baseadas em valores sociais, e têm como objetivo principal o bem-estar da sociedade.

Assim seus líderes, de acordo com Nanus e Dobs (2000, p. 28), devem ser capazes de:

- Conciliar as demandas contraditórias dos clientes, dos parceiros dos setores Público e privado, dos doadores, dos voluntários e outros, e coordenar a energia desses parceiros;
- Inspirar confiança, segurança e otimismo;

- Assegurar que a organização seja financeiramente saudável, eticamente acima de qualquer censura e inteiramente responsável pela comunidade que atende;
- Posicionar a organização para o futuro perante os rígidos desafios de limitação de recursos e mudanças freqüentes no ambiente externo;
- Desenvolver líderes na diretoria, entre outras partes da organização, entre voluntários e na comunidade para que eles continuem trabalhando na organização.

Por sua vez Kliksberg (1997) julga que o perfil desejável do gestor de organizações sem fins lucrativos, deve apresentar as seguintes qualidades:

- Capacidade de gerenciar em contextos complexos;
- Orientação para a articulação social;
- Capacitação para a negociação;
- Gerência de fronteira tecnológica
- Formação para o compromisso.

O perfil traçado por esses autores, está em consonância com o perfil do Administrador, proposto pela pesquisa do CFA (2006).

6 Metodologia

Tipo de pesquisa e coleta de dados

De acordo com Andrade (1997) na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira sobre eles. Santos (1999) complementa que a pesquisa descritiva representa um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/processo.

Desta forma, a pesquisa realizada é descritiva e o ambiente pesquisado conduzirá a uma pesquisa de campo que, segundo Santos (1999), é aquela que recolhe os dados *in natura* como percebidos pelo pesquisador.

A coleta de dados foi baseada em um levantamento, que para Santos (1999), objetiva perguntar, diretamente, a um grupo de interesse, os dados que se deseja obter.

A documentação indireta por meio da pesquisa bibliográfica e documental – levantamento de dados junto aos órgãos competentes como Conselho Federal de Administração, Prefeitura e Associações de Classe – conjuntamente com a observação direta, foram as técnicas utilizadas nesta pesquisa.

A observação direta extensiva ocorreu a partir da utilização de um instrumento de pesquisa em forma de questionário que, segundo Hair Jr et al. (2005), representa um conjunto de perguntas cujas respostas são registradas pelos respondentes ou entrevistadores.

Para esta pesquisa o questionário foi estruturado em duas partes. A primeira é composta por questões fechadas e uma questão aberta. A segunda parte, de acordo com uma escala estabelecida, o respondente avalia cada situação proposta.

Neste sentido, Hair Jr et al. (2005) considera que, se o pesquisador tem interesse em forçar uma escolha quanto a uma determinada questão, é indicado optar por um número par de

categorias dentro da escala, não existindo um ponto central que caracterize uma categoria neutra, ou, sem opinião. Dessa maneira, foi trabalhada uma escala de quatro pontos, nas quais os respondentes optaram por aquela que mais representa a sua identificação com a situação proposta.

O questionário foi aplicado pessoalmente aos graduandos dos últimos períodos em Administração de uma Universidade Federal.

Delimitação do estudo

Dentre o universo de cursos de formação superior existentes no Brasil, opta-se como amostra, para a pesquisa apresentada nesse artigo, pelo de Administração, tendo em vista, o número de jovens que buscam esta profissão, para alcançar seus objetivos profissionais e pessoais.

Segundo dados extraídos da Pesquisa Nacional realizada pelo CFA, em 2006, existiam 250.002 Administradores registrados nos 23 Conselhos Regionais de Administração (CRA's), do país. Esse contingente representa 17% do total de graduandos em Administração desde 1967, aproximadamente 1.500.000 bacharéis em Administração. Nessa mesma pesquisa, em 2004, de acordo com dados do INEP/MEC, existiam 2.594 cursos superiores em Administração, totalizando 619.237 alunos matriculados, nas Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas, em todo o território nacional.

A partir da escolha do curso de Administração, opta-se por delimitar a amostra à cidade de Uberlândia/MG, pois segundo registros contidos no Banco de Dados Integrados da Prefeitura Municipal de Uberlândia (2005) a cidade pode ser considerada um centro universitário com 38.236 alunos no ensino superior distribuídos em uma instituição federal e sete instituições particulares. Assim, são lançados no mercado de trabalho, na região do Triângulo Mineiro, cerca de 350 novos administradores/semestre.

Dentre as universidades existentes na cidade delimitou-se o estudo ao curso de graduação em Administração da Universidade pública, o qual possui 582 alunos matriculados, segundo dados da Prefeitura Municipal de Uberlândia (2005).

A partir do universo de graduandos nesta instituição entende-se que para os objetivos desta pesquisa deve-se trabalhar uma amostra que esteja próxima da conclusão do curso e da entrada no mercado de trabalho como profissional formado, sendo escolhidos os graduandos que cursam os últimos períodos do curso (8º, 9º e 10º períodos). Estas três turmas representam uma população aproximada de 115 alunos. A amostra considerada para este estudo é de 69 questionários válidos respondidos por estes alunos.

Após a coleta de dados, os mesmos foram tabulados em frequência simples e analisados, sendo expostos nas sessões de Resultados Obtidos e Análise dos Resultados.

O estudo possui a limitação de que a amostra representa um único curso de Administração dentre o universo de graduações nesta área existentes em todo o país. Assim, os resultados desta pesquisa poderão ser diferentes ao replicar este instrumento de pesquisa em outras universidades e em outras localidades brasileiras.

Objetivos geral e específicos

O objetivo geral deste artigo é identificar o direcionamento estratégico da carreira de graduandos em Administração.

Como objetivos específicos pretende-se: verificar se os graduandos entendem o modelo de carreira proteana; entender em que grau os estudantes têm consciência que a gestão de carreira é de responsabilidade do indivíduo e não da organização; verificar se os graduandos conseguem vislumbrar e aproveitar oportunidades de carreira em organizações do terceiro setor.

Perguntas de Pesquisa

P1 - Em que medida graduandos dos últimos períodos em Administração direcionam estrategicamente suas carreiras?

- Constructo: Direcionamento Estratégico de Carreira
- Variáveis

V1: Ambiente Externo (oportunidades e ameaças que circundam a carreira de Administração);

V2: Ambiente Interno (forças e fraquezas do indivíduo).

P2 - Os graduandos em Administração entendem o modelo de carreira proteana e estão conscientes de que o direcionamento estratégico e a gestão de carreira são de responsabilidade do indivíduo e não da organização?

- Constructo: Carreira Proteana
- Variáveis

V1: Consciência do modelo de carreira proteana;

V2: Gestão e direcionamento de sua própria carreira.

P3 - Os graduandos em Administração conseguem vislumbrar e aproveitar a oportunidade de carreira existente em organizações de terceiro setor?

- Constructo: Organizações de Terceiro Setor
- Variáveis

V1: Consciência quanto à necessidade de profissionais qualificados e com formação em Administração para gerir organizações de terceiro setor;

V2: As organizações do terceiro setor como oportunidade de construir uma carreira com diferencial competitivo em relação aos profissionais que atuam nos outros setores da economia.

7 Resultados Obtidos

Os dados coletados mostram que os respondentes têm em média 23 anos de idade e a amostra é composta por 61,2% de mulheres e 38,8% de homens.

Na análise do ambiente externo – oportunidades e ameaças que circundam a carreira do futuro administrador – obteve-se às seguintes respostas:

- Quanto ao principal concorrente, disputando uma vaga no mercado de trabalho com o aluno dos últimos períodos do curso de Administração, têm-se que 47% consideram os profissionais de outras áreas que atuam em atividades da Administração como engenheiros, contadores, economistas entre outros. Para 34% são os administradores

já estabelecidos no mercado e com experiência; 16% acreditam ser os administradores recém-formados e 3% os estagiários.

- Em relação a maior ameaça ao perfil do profissional, ao submeter-se a um processo seletivo, obteve-se que 38% consideram o conhecimento e domínio de língua estrangeira; 28% sentem-se ameaçados pelos concorrentes que já possuem especialização (MBA); 18% percebem a ameaça por parte dos candidatos que já participaram de programas de intercâmbio. Para 7% a ameaça advém dos que já possuem experiência profissional; 6% consideram outros motivos e 3% pelos que possuem informática avançada.
- Quando questionados a cerca de alternativas e oportunidades de atuação como administrador, 33% apontaram a criação de um negócio próprio; 25% a participação de programas de *trainee*; 14% a atuação em ONG's; 12% consultoria. Para 6% a oportunidade está em concursos públicos; 5% na formação em nível de MBA ou mestrado e 5% apresentaram outros motivos.

Em relação ao ambiente interno – forças e fraquezas – do indivíduo os estudantes foram questionados sobre as atitudes que os mesmos consideram como pontos fracos em seus perfis profissionais. Nesta questão os mesmos tinham a liberdade de marcar mais de uma alternativa. Os resultados são apresentados a seguir na Tabela 1. De acordo com Gramigna (2006) foram elencadas as atitudes em relação aos pontos fracos percebidos pelos respondentes em seu perfil profissional.

Tabela 1 – Pontos fracos percebidos no perfil profissional

Atitudes elencadas no questionário	Percentual de respondentes para cada item
Auto-motivação e auto-controle	36,76%
Disponibilidade para receber <i>feedback</i>	23,53%
Sensibilidade interpessoal – contatos com pares, clientes e fornecedores.	20,59%
Senso de orientação para metas	19,12%
Disponibilidade para ouvir	16,18%
Tenacidade e persistência	14,71%
Flexibilidade, adaptabilidade	14,71%
Postura positiva que demonstre dinamismo	13,24%
Interesse e curiosidade	10,29%
Compartilhamento de sucesso com a equipe de trabalho	10,29%
Energia e iniciativa para resolver problemas	8,82%
Compromisso com resultados	8,82%
Busca permanente de desenvolvimento	8,82%
Integridade e bom senso no trato com as pessoas	4,41%
Senso de honestidade e ética nos negócios	1,47%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Com o intuito de avaliar o planejamento e direcionamento estratégico da carreira dos graduandos analisados questionou-se sobre os objetivos de curto, médio e longo prazo traçados pelos respondentes para suas carreiras. Neste sentido, obteve-se o seguinte:

- Principal objetivo de curto prazo (1 ano): para 24% dos respondentes, é concluir a graduação; para 14%, participar de programas de *trainee*; 13% obter promoção/melhores salários; 13% outros objetivos como mestrado e concurso público; 11% conseguir uma

colocação no mercado; 11% ser efetivado ou manter-se na empresa atual; 10% cursar MBA e 4% realizar intercâmbio.

- Principal objetivo em médio prazo (3 anos): 31% tem por objetivo alcançar um cargo de liderança; 18% cursar MBA; 15% passar em concurso público; 13% outros objetivos como atuar em consultoria ou conquistas pessoais; 7% ter um negócio próprio; 6% cursar mestrado/doutorado e 4% participar de programa de *trainee*.
- Principal objetivo em longo prazo (5 anos): 41% dos respondentes pretendem ter um negócio próprio; 21% outros objetivos como trabalho e curso no exterior, concurso público ou atuação na área acadêmica; 19% ocupar cargo de liderança e 19% obter estabilidade financeira/carreira.

Para mensurar aspectos relacionados ao direcionamento estratégico, à carreira proteana e ao Terceiro Setor desenvolveu-se, dentro do questionário, situações que por meio de uma escala pré-estabelecida estimula o respondente a optar por uma identificação com cada situação proposta.

Desta forma, nas situações em que se propõe estabilidade no emprego, trabalhar vários anos na mesma organização, atividades que proporcionem segurança, a empresa como responsável pelo desenvolvimento do plano de carreira do indivíduo e adesão à hierarquia estabelecida, em média 55,5% dos entrevistados se identificam totalmente ou parcialmente com estas proposições.

Em outro grupo de situações, o qual trata da gestão do próprio negócio; da flexibilidade em relação às mudanças no mercado; da adequação às condições favoráveis e às turbulências; do direcionamento estratégico de carreira; ser pró-ativo; mudar os rumos da carreira de tempos em tempos; buscar crescimento profissional e satisfação pessoal; o indivíduo ser o responsável por sua carreira; formação e aperfeiçoamento, em média, 83% dos respondentes se identificam totalmente ou parcialmente com estas situações.

Com relação ao trabalho do administrador em organizações de Terceiro Setor como oportunidade de carreira, 39% se identificam totalmente ou parcialmente com esta afirmação; 34% não têm uma posição definida e 27% não se identificam com a situação.

Nas situações relacionadas à atuação profissional no Primeiro e Segundo Setores da economia, obteve-se com a proposição de construir suas carreiras em empresas privadas, que 49% se identificam totalmente ou parcialmente; 19% não tem opinião formada e 32% não se identificam. Demonstraram interesse na atuação em organizações governamentais 59% dos entrevistados, os quais se identificam totalmente ou parcialmente. Em contrapartida, 13% não tem uma posição definida, e 28% não se identificam com esta situação.

Quando exposto sobre o sonho de construir uma carreira de sucesso e retribuir com atividades que promovam o bem-estar da sociedade, 90% dos entrevistados se identificam, totalmente, ou parcialmente, com esta proposição.

8 Análise dos Resultados

A seguir trabalha-se a análise dos dados apresentados no item anterior, confrontando-os com a revisão da literatura e buscando respostas para as perguntas de pesquisa propostas neste artigo. Assim, obteve-se:

P1 - Em que medida graduandos dos últimos períodos em Administração direcionam estrategicamente suas carreiras?

Ao cruzar os dados obtidos em relação aos objetivos de curto, médio e longo prazo conjuntamente com a análise ambiental – ambiente externo e interno – pode-se verificar que os graduandos em Administração não possuem um senso de direção estratégica bem delineado. Assim, não projetam suas carreiras de forma a aproveitar as oportunidades existentes e neutralizar as ameaças, bem como potencializar suas forças e minimizar seus pontos fracos.

Neste sentido, os esforços na definição de objetivos e direcionamento estratégico são difusos, não demonstrando um planejamento formalizado que impulse o delineamento e a construção de suas carreiras.

Em relação aos principais objetivos de curto prazo (1 ano) os entrevistados pretendem concluir a graduação; participar de programas de *trainee*; cursar mestrado ou prestar concursos públicos.

Como principais objetivos de médio prazo (3 anos) alcançar cargo de liderança; cursar MBA; passar em concurso público. E o principal objetivo de longo prazo (5 anos) ter negócio próprio.

Deste modo, eles tendem a aproveitar as oportunidades, porém não apresentam objetivos que possam neutralizar as principais ameaças como a ocupação de vagas, para cargos de Administração, por outros profissionais –engenheiros, contadores e economistas – ou por administradores já estabelecidos no mercado.

Também não se apresentam objetivos que possam minimizar as ameaças causadas pelo perfil dos concorrentes, em um processo seletivo, como a falta de domínio de língua estrangeira e a formação em MBA.

Da mesma forma, em relação à análise dos pontos fortes e fracos do entrevistado, não há objetivos que possam potencializar as forças nem alternativas para desenvolver o perfil do entrevistado, com o intuito de minimizar os principais pontos fracos apontados – falta de auto-controle, disponibilidade para receber *feedback*, sensibilidade interpessoal, senso de orientação para metas e disponibilidade para ouvir –.

Dessa maneira, não há um direcionamento estratégico de carreira estruturado, pois somente a análise de oportunidades não torna o indivíduo competitivo em termos dos ambientes externos e internos relacionados à construção de sua carreira. O direcionamento estratégico só acontecerá verdadeiramente quando estruturado dentro destas vertentes de análise.

Nota-se que para estes estudantes ainda não está claro qual a sua razão de existir como um profissional no mercado de trabalho nem os rumos que a sua carreira irá tomar nos próximos anos. Eles não possuem a noção de que a partir da compreensão da atual conjuntura

ambiental, dentro de um panorama estratégico, será definido onde querem chegar e quais as ações estratégicas que necessitam traçar no presente para obter êxito no futuro.

P2 - Os graduandos em Administração entendem o modelo de carreira proteana e estão conscientes de que o direcionamento estratégico e a gestão de carreira são de responsabilidade do indivíduo e não da organização?

Na avaliação dos resultados os graduandos apresentam dificuldades em compreender ou aplicar o modelo de carreira proteana. Isto é, em alguns momentos eles a entendem dentro de uma visão do modelo tradicional de carreira e em outros segundo o modelo de carreira proteana. Assim, ora acreditam que o planejamento de suas carreiras é de responsabilidade da empresa e ora entendem que esta gestão é de sua própria responsabilidade.

Isto pode ser visualizado nas contradições apresentadas, nas quais proposições opostas são respondidas com uma identificação total ou parcial do entrevistado.

Nesse sentido, a maioria identifica-se com aspectos de uma carreira tradicional que leve em conta a estabilidade, a segurança e a empresa como responsável pelo plano de carreira de seus colaboradores. Ao mesmo tempo, os respondentes também se identificam com proposições opostas relacionadas ao modelo de carreira proteana como flexibilidade, adaptabilidade e o indivíduo sendo responsável pelo gerenciamento de sua própria carreira.

Em suma, os mesmos possuem uma visão híbrida da situação e querem, simultaneamente, a perenidade da carreira tradicional e a flexibilidade fornecida pela carreira proteana.

Assim, nota-se que os graduandos não conhecem ou não conseguem aplicar em suas carreiras o modelo de carreira proteana. Eles ainda não percebem claramente que as carreiras lineares, seguindo estruturas rígidas e hierarquias definidas pela empresa constituem um modelo que vem sendo substituído por carreiras proteanas, nas quais o indivíduo é o responsável pela sua carreira, redirecionando-a de tempos em tempos, com flexibilidade, dinamismo e possibilidades de direcionamento estratégico de acordo com o ambiente de mercado.

P3 - Os graduandos em Administração conseguem vislumbrar e aproveitar a oportunidade de carreira existente em organizações de terceiro setor?

Na questão referente às alternativas e oportunidades de carreira, na qual se busca identificar se o respondente vislumbra a oportunidade de carreira existente no terceiro setor, nota-se que primeiramente os entrevistados visualizam a criação de um negócio próprio (33%).

A seguir têm-se 25% que preferem participar de programas de *trainee*. Em terceiro lugar 14% dos estudantes vêem como oportunidade trabalhar e desenvolver suas carreiras em organizações não governamentais. O restante vê como alternativa, e oportunidade de carreira, o seu ingresso em uma atividade de consultoria independente; o ingresso em um MBA; a busca de um posto, em uma instituição pública, por meio de concursos e outros.

Por outro lado, quando apresentadas ao entrevistado, questões que o colocavam em situações específicas sobre a sua vida profissional e a capacidade dos mesmos em aproveitar a oportunidade de carreira existente no Terceiro Setor, apenas 39% identificam-se com esta afirmação; enquanto 61% não possuem opinião formada ou não se identificam.

Em relação aos outros setores da economia a maioria (49%) identifica-se com a situação de desenvolverem suas carreiras em empresas privadas.

Quanto à opção por construir a carreira em organizações públicas a maioria (59%) identifica-se totalmente ou parcialmente com esta situação.

Dessa maneira, embora uma parcela dos graduandos entrevistados consiga vislumbrar a oportunidade de desenvolvimento de carreira no Terceiro Setor, a maioria ainda não aproveita as alternativas e oportunidades existentes e identifica-se com a possibilidade de desenvolver suas carreiras no Primeiro e Segundo Setor da economia.

9 Considerações Finais

Este artigo teve por objetivo identificar o direcionamento estratégico da carreira dos graduandos em Administração e, o resultado da pesquisa, deixou claro que os alunos conseguem visualizar as oportunidades e ameaças que circundam o ambiente externo de suas carreiras.

Os respondentes apontaram uma noção real dos pontos fortes e fracos de seu perfil profissional. Entretanto, no delineamento dos objetivos profissionais de curto, médio e longo prazos, os graduandos não apresentaram um direcionamento estratégico estruturado.

Assim, identificou-se, por parte desses alunos, uma tendência em traçar objetivos voltados para o aproveitamento das oportunidades existentes. Porém, estes objetivos não estão voltados para o estabelecimento de um planejamento mais completo que possa também neutralizar as ameaças, fortalecer os pontos fortes e minimizar os pontos fracos apontados.

Quanto aos objetivos específicos verifica-se que os graduandos têm dificuldades em compreender ou aplicar o modelo de carreira proteana, sendo que os dados mostram que os mesmos oscilam quanto à carreira, pois em alguns momentos eles a entendem dentro de uma visão tradicional e em outros visualizam a carreira proteana. Assim, ora acreditam que o planejamento de suas carreiras é de responsabilidade da empresa, ora entendem que esta gestão é do próprio indivíduo.

Os entrevistados, em relação às oportunidades de atuação do administrador no Terceiro Setor, vislumbram esta oportunidade, porém ainda preferem, para a construção de suas carreiras, buscar postos de trabalho no Primeiro e Segundo setor da economia.

Desta forma, segundo os resultados desta pesquisa, os graduandos dos últimos períodos de Administração, não conseguem antever e realmente aplicar os conceitos de direcionamento estratégico de carreira proteana para impulsionar suas carreiras no mercado de trabalho, aproveitando oportunidades existentes em organizações do Terceiros Setor.

Entende-se que para pesquisas futuras pode-se trabalhar uma comparação dos resultados entre instituições públicas e privadas. Pode-se ainda estender esta pesquisa para o estudo entre graduandos dos últimos períodos e recém-formados em Administração.

REFERÊNCIAS

- ABONG - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs: um perfil.** Cadastro das Associadas à ABONG. São Paulo: ABONG, 1998. 203p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** São Paulo: Atlas, 1997.
- ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. A career lexicon for the 21st century. **The Academy of Management Executive.** V.10, n. 4, p. 28-39, nov 1996.
- BARUCH, Yehuda. Transforming careers: from linear to multidirectional careers path organizational and individual perspectives. **Career Development International.** v. 9, n. 1 p. 58-73, nov 2003.
- BOHLANDER, George W. Desenvolvimento de carreira. In: **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thompson: 2003. p. 177-209.
- COLLINS, James C e PORRAS, Jerry. Construindo a visão da empresa. **HSM Management.** N. 7, mar-abr, 1998.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa Nacional: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador.** Brasília: 2006. Disponível em: <[http://www.cfa.org.br/mercado de trabalho/pesquisas](http://www.cfa.org.br/mercado%20de%20trabalho/pesquisas)> Acesso em:05 jun. 2007.
- DRUCKER, Peter F. Administração de organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GRAMIGNA, M.R. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.
- GRZEDA, Maurice M. Re-conceptualizing career change: a career development perspective. **Career Development International.** v. 4, n. 6, p. 305-311, 1999.
- HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, D. T. Protean Careers of the 21st century. **The Academy of Management Executive.**v.10, n. 4, p. 8-16, nov 1996.
- HALL, D. T. The protean career: a quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior.** v. 65, p. 1-13, mai 2004.
- HALL, D. T.; MIRVINS, P. H. The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. **Journal of Vocational Behavior.** v. 47, p. 269-89, 1995.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. Ambiente interno: recursos capacidades e competências essenciais. In: **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- _____. Ambiente externo: oportunidades, ameaças, competição no setor (indústria) e análise da concorrência. In: **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HUDSON, Mike. **Organizações do terceiro Setor.** O desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p.
- HUFFMAN, Brian. What Makes a Strategy Brilliant? **Business Horizons.** v. 4, n. 4, july/aug. 2001.13:20.
- MAPA DO 3º SETOR. Disponível em: <<http://www.mapa.org.br>>. Acesso em: 15 abril. 2007.
- NANUS, B. ; DOBBS, Stephen M. Liderança para o terceiro setor. Estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2000.
- PORTER, Michael. A nova era da estratégia. In: ALBERTO, Júlio e NETOL, José S. (orgs). **Estratégia e planejamento.** São Paulo: Publifolha, 2002. (coletânea HSM Management).
- PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA. **Banco de Dados Integrados de Uberlândia.** vol. 2, 2006. Disponível em: <<http://www2.uberlandia.mg.gov.br/pmu/bdi>>. Acesso em 05 jun. 2007.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1996. 348p.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. Administração de carreiras. In: **Administração de recursos humanos**. 6ª edição. RJ: LTC, 2001. p. 150-167.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

WRIGTH, Peter; KROLL, Mark, J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.