

# O Perfil do Graduando em Administração: Comparando Amostras de uma Universidade Federal do Rio de Janeiro

**Adne da Cruz Xavier**  
adne.ufrjr@hotmail.com  
UFRRJ

**Rubem Vinicius Ferreira do Espírito Santo**  
vinicius\_fes@hotmail.com  
UFRRJ

**Marcello Vinicius D. Calvosa**  
mvcalvosa@yahoo.com.br  
UFRRJ

**Resumo:** O curso de graduação em administração no Brasil é o mais numeroso, com cerca de 630000 alunos e um dos mais importantes, oferecido por 2600 estabelecimentos de ensino, segundo dados do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, em 2006. Segundo Calvosa (2006), quando o administrador formado ou em formação passa a liderar a mudança, pode conduzir a organização e a sua vida profissional para níveis de sucesso ainda mais satisfatórios. Os futuros administradores precisam, para se capacitar melhor, aprender isso desde a graduação. Isto estimula um estudo sobre este curso, e sucinta algumas relevantes questões. Qual será o perfil deste futuro líder empresarial? O que pensa em relação ao curso, ao seu futuro profissional e qual seu planejamento de carreira após o curso? Estas questões, entre outras, se respondidas, poderão contribuir para dinamizar o estudo/aprendizagem e a interação de professores, gestores e consultores organizacionais com o estudante de administração, ainda durante a sua formação. No estado do Rio de Janeiro são cerca de 20.000 alunos em formação, e com o objetivo de conhecer e atender melhor o futuro administrador, visualizar seus pontos fortes e deficiências, além de melhor orientá-lo para o mercado de trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo na UFRRJ com uma amostra de 240 graduandos neste curso, gerando uma análise comparativa em recortes de tempo diferentes. Na análise observamos que as variáveis em geral permaneceram basicamente as mesmas, exceto por duas variáveis sócio-demográficas que apresentaram uma relativa redução.

**Palavras Chave: Administrador - Liderança Empresaria - Planejamento Pessoal - -**

## 1. Introdução

As preocupações mais prementes do estudante de administração de empresas são o receio de ficar desempregado ou não saber qual rumo tomar após o término da graduação (CALVOSA, 2006). Os estudantes classificam a graduação como demasiadamente generalista, e talvez por isso sintam-se desorientados ao longo dela, gerando uma desmotivação de seguir a frente à carreira depois de formados.

Existem cerca de 4,7 milhões de empresas no Brasil. No estado do Rio de Janeiro existem cerca de 400.000 empresas, entre grandes, médias, pequenas e micro-empresas, conforme dados do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, em 2006. Estimativas do CRA-RJ mostram a existência de apenas aproximadamente 130.000 profissionais formados em administração e ativos no estado. Por que então, alguns estudantes e profissionais sentem dificuldades na hora de se inserir no mercado de trabalho ou desinteressados em seguir a sua própria profissão?

Este trabalho visa contribuir por mostrar algumas deficiências, potencialidades e expectativas quanto ao futuro profissional dos estudantes de administração graduandos da UFRRJ, com o objetivo de prepará-los melhor para as oportunidades do mercado. A minoria dos formandos em administração tenciona trabalhar na área em que está se graduando. Segundo pesquisa realizada nessa mesma instituição, cerca de 65% têm como primeiro interesse na graduação, o diploma universitário para poder concorrer a um cargo público, por meio de concurso, e não o exercício direto da profissão, que aparece apenas em terceiro lugar (CALVOSA, 2006). Do total de 130.000 administradores ativos no estado do Rio de Janeiro, apenas 37.000 desses profissionais são registrados no seu conselho regional primário, confirmando esta tendência. Muitos profissionais parecem não possuir a inteira dimensão das oportunidades e forças da carreira em administração.

Para solucionar o problema da falta de direção e de perspectivas deste estudante é preciso gerar competências e aprimorar modelos mentais. Modelos estes que irão influir na formação, de modo satisfatório e competitivo, desse novo profissional atuante em um cenário conturbado e de excessiva imprecisão (DUTRA, 2004; FLEURY & FLEURY, 2000). O administrador desse novo século deve, por excelência, tornar as idéias tangíveis e reais, e estar à frente da mudança (BENNIS, 2002). Existe uma necessidade de liderança nos negócios e no desenvolvimento de uma carreira profissional, e ao mesmo tempo, existe um vazio sobre o seu significado na prática e como fazer mudanças.

Para Gardner (1990), uma parte dos administradores exhibe algumas habilidades de liderança, mas nem todos os administradores possuem tais traços. Será que o estudante de administração consegue liderar a sua própria carreira ou apenas gerencia os acontecimentos e as oportunidades geradas ao longo de sua graduação? Existe um perfil ou modelo coerente a ser seguido que possa conduzir ou orientar os estudantes a níveis crescentes de sucesso?

Inicialmente, planejar a própria vida pode parecer um exagero para algumas pessoas, e uma necessidade para outros. Entretanto, a grande maioria concorda que ter um planejamento em nível pessoal é importante para desenvolver a sua vida profissional, a sua vida pessoal e a vida financeira (MAGALHÃES *et al.*, 2006)

Sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de algo no futuro, assume-se uma posição credora. E toda vez que se abre mão de algo no futuro para desfrutar de alguma coisa no presente, assume-se uma posição devedora (GIANETTI, 2005). Segundo Calvosa (2006, 2007), o interesse em investigar se os estudantes de Administração do ensino superior são credores ou devedores dos líderes empresariais já foi o foco de estudos

anteriores, pois acredita-se que os colaboradores são pessoas tendentes a um perfil credor dos ideais do líder.

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

É importante ressaltar que o estudo da condição sócio-demográfica do estudante de administração de ensino superior se torna de relevância por apresentar e detalhar aspectos pessoais e aspectos da sua posição diante do mercado de trabalho profissional.

Encontra-se também relacionado ao seu perfil profissional, a verificação do planejamento de carreira e o grau de satisfação com o curso, o que nos permite dentro do estudo verificar uma visão futura do aluno juntamente com sua satisfação no presente.

Para finalizar o traçar do estudo, observa-se também a identificação da visão de futuro do graduando em administração, o que permite uma visualização dos motivos que levaram à escolha do curso de administração, relacionando a sua independência na sua tomada de decisão à credulidade dada a um líder.

Essas preocupações anteriores geraram a seguinte questão de pesquisa: \_Quais são as características sócio-demográficas, satisfação em relação ao seu curso e a programação para o planejamento de carreira do estudante de administração do ensino superior?

### 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

**Objetivo Geral:** comparar o perfil sócio-demográfico do estudante de administração em duas amostras distintas da mesma universidade federal em recortes de tempo diferentes.

**Objetivo Específico:** Identificar a atual visão do estudante de administração em relação à liderança empresarial e o seu planejamento de carreira.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

Este trabalho é relevante porque apresenta a comparação entre um estudo atual sobre o perfil do estudante de administração de ensino superior realizado em 2011, com outro estudo utilizando o mesmo instrumento de pesquisa realizado em 2006, ambos com o número amostral representativo, na mesma universidade federal, sobre as características sócio-demográficas, planejamento de carreira e a visão do futuro gestor sobre o tema “A credulidade da liderança empresarial nas organizações”.

Este estudo é original porque, após a investigação de literatura bibliográfica sobre pesquisas a respeito das características e do perfil do graduando em administração, não foi achado qualquer artigo de natureza comparativa entre amostras de uma mesma instituição de ensino superior nos anais deste evento.

## 2. Referencial Teórico

A prática da administração requer de seu ator mais que o simples uso de instrumentos de controle, coordenação, direção e planejamento, conforme exortados no século XX. Quando o administrador, formado ou em formação, passar a liderar a mudança poderá conduzir a organização e a sua vida profissional para níveis de sucesso ainda mais satisfatórios. Administrar, nos dias atuais, significa apresentar ótimos resultados no menor tempo possível, diminuindo o dispêndio de recursos, de modo que todos os *stakeholders* estejam satisfeitos e criem uma atitude positiva e uma referência ao redor dessa administração. Os futuros administradores precisam, para se capacitar melhor, aprender isso desde a graduação.



## 2.1. A DIFERENÇA ENTRE LIDERAR E GERENCIAR A PRÓPRIA CARREIRA

A própria origem etimológica das palavras evidencia a diferenciação de competências para um e para outro termo. Parece que *management* (gerenciar), em inglês, e *manejar*, em português, originam-se do radical latino *manus*, cujo significado é *mão*, e podem ser considerados como “parentes” muito próximos. Já o termo *lead* (liderar) vem do inglês arcaico *leadem*. O sentido atual de *lead* é conduzir, guiar, orientar, encaminhar. Como os termos não querem dizer a mesma coisa, os seus conteúdos parecem ser indicativos de diferentes expectativas de atuação na prática cotidiana. Gerenciar significa adotar atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto liderar é ter uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance destas (KOTTER, 2002). Quando o estudante passa a liderar a sua carreira, passa a tomar iniciativas e uma atitude proativa em relação à sucessão de acontecimentos que vão gerar sua formação acadêmica e, no futuro, uma vida profissional satisfatória, diminuindo o nível de evasão da carreira. Liderar a sua carreira pode significar tomar um papel ativo para ajustar-se a um modelo que se mostra bem sucedido no mercado.

Também segundo Covey (2005), liderar não é o mesmo que gerenciar. Para este autor gerenciar é uma visão dos métodos enquanto liderar significa lidar com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas.

## 2.2. O PAPEL DO ADMINISTRADOR NAS ORGANIZAÇÕES

Para promover grandes mudanças, as organizações precisam também manter a sua linha de identidade ao longo do tempo. Sem líderes, a empresa não muda; sem administradores, perde a sua identidade. Uma vez que se possa contar com líderes eficazes, o administrador competente torna-se alguém indispensável dentro do ambiente em mudança. Não se trata, portanto, de um personagem ultrapassado, até porque a existência de um, não elimina a necessidade do outro. Gerenciar ou administrar sofreram maior refinamento devido à introdução de novas tecnologias. Se anteriormente, seu papel era apenas o de um controlador, no momento atual a expectativa é da garantia da identidade da organização, dando continuidade permanente aos processos existentes. Cabe, portanto, ao administrador gerenciar a realidade do momento presente para evitar futuras inconveniências (BERGAMINI, *op.cit.*). Esta dimensão pode ser assimilada pelos estudantes de administração, mostrando que há um direcionamento onde os seus esforços sejam aproveitados e reconhecidos dentro de sua própria área de atuação.

Para Covey (2005), ao definir o posicionamento do administrador em relação à instituição e ao grupo de pessoas ao qual este é orientado, ele afirma não se tratar de liderar como uma posição formal, mas de liderar como a escolha de lidar com as pessoas de forma a comunicar-lhes seu valor e seu potencial de modo tão claro que elas acabem por vê-los em si mesmas. A decisão de inspirar os outros a encontrar um estímulo para suas ações nos leva diretamente ao bojo dos quatro problemas organizacionais crônicos decorrentes do atual modelo da Era Industrial, citados por Covey. Cada um dos que encontrou o seu próprio estímulo tem poder para reescrever o inadequado *software* da Era Industrial: “*chefe, regras, eficiência, controle*”, que vigora nas organizações (COVEY, 2005), e frustra os novos profissionais.

Estes problemas crônicos levam os estudantes, em geral, a insegurança quanto ao desenho de sua carreira e quanto ao se posicionar ativamente para a condução de seu futuro profissional. Covey (*op cit.*) sugere que em ambientes de pouca confiança e altos índices de insegurança deve-se em *modelar* a integridade para gerar confiança. Onde não há visão ou valores comuns, deve-se concentrar em *descobrir caminhos* para criar uma visão e um



conjunto de valores comuns. Onde há desalinhamento deve-se concentrar em *alinhar* objetivos, estruturas, sistemas e processos para incentivar e alimentar o fortalecimento das pessoas e da cultura de forma a atender a visão e os valores. Os gestores da atualidade são considerados rebeldes da mudança, pois antes de construir produtos melhores, estão preocupados em construir organizações melhores (REICH, 2001).

### 2.3. O PLANEJAMENTO PESSOAL DO ESTUDANTE DE ADMINISTRAÇÃO

Planejar a própria vida para alguns pode parecer em um primeiro momento um exagero e para outros uma necessidade. Contudo, a grande maioria das pessoas concorda que é importante contemplar um planejamento em nível pessoal para desenvolver a sua vida profissional, a sua vida pessoal e para a vida financeira (MAGALHÃES *et al.*, 2006), apesar da maioria das pessoas negligenciarem, com frequência, questões relacionadas com o tempo e a afetividade e supervalorizarem as questões sobre economia e finanças (AUGUSTIN, 2008).

Morrissey diz que o planejamento é uma prática muito comum nos negócios, mas quando se trata de aplicar na vida indivíduos a ferramenta simplesmente é esquecida (MORRISSEY, 2011). O planejamento há muito tem sido utilizado em organizações, uma vez que o ambiente empresarial muda com frequência e grande velocidade. A mesma linha de raciocínio utilizada para as organizações pode ser aplicada aos indivíduos, que também podem se beneficiar dessa ferramenta para planejarem as suas vidas, a fim de obterem melhores resultados, tanto na área profissional quanto pessoal (ESTRADA; VERARDI, 2009).

Para especialistas em áreas como a Sociologia e Psicologia, o convívio organizacional, o desenvolvimento adulto, a progressão na carreira, as mudanças drásticas do trabalho e nos padrões de trabalho apontam para a necessidade de abordagens integrativas do indivíduo com os temas: vida e trabalho. Assim também, as mudanças nos indivíduos, nas famílias e nas organizações ao redor do mundo contribuem para essa necessidade integrativa entre o futuro do indivíduo com as organizações ao qual faz parte (HANSEN, 2001). Por isso, estudar o planejamento de carreira, o planejamento pessoal e a visão que os estudantes de Administração do ensino superior possuem sobre suas percepções sobre liderança empresarial tornam-se importantes para determinar pontos de interesse e gerar um mapeamento dessa classe, que irá compor os novos líderes empresariais e futuros formadores de opinião em organizações e na sociedade (CALVOSA, 2007).

O exercício do planejamento pessoal apresenta alguns benefícios, como: uma visão pessoal para o futuro; uma direção à carreira; a criação de oportunidades; o aumento da segurança; a construção e a manutenção de uma vida equilibrada e balanceada e a oportunidade de envolver outros no bem-estar do seu futuro e a preparação para a aposentadoria (MORRISSEY, 2011).

Para fazer planejamentos de carreira e pessoal eficazes torna-se relevante que o indivíduo crie sinergias entre o trabalho e a família, entre seus desejos e as suas necessidades reais, entre os seus sonhos de longo prazo e as suas tarefas cotidianas, como um projeto integrado (PORTILLO, 1997, 2007). O estudo dos indicadores sobre composição e renda familiar, planejamento para o que fazer após a graduação, sobre como usa o seu tempo livre, o perfil de voluntariado e características sócio-demográficas, entre outros, permite que as sinergias sejam pautadas em um autoconhecimento e em símbolos reais, comuns à média populacional (CALVOSA, 2007).

Um planejamento pessoal promove mudanças de hábitos e atitudes, gerando um gerenciamento mais consciente da própria vida. Permite que a pessoa reflita sobre seus sonhos

e aspirações e as formas que possui para alcançá-los, conseqüentemente, gerenciando melhor seu tempo e recursos (OLIVEIRA, 2009).

#### 2.4. ADMINISTRADORES COMO FUTUROS LÍDERES EMPRESARIAIS

O tema liderança mostra ter forte apelo tanto para dirigentes como para dirigidos. Como, ao falar da figura do líder, não expandir à discussão ao interessante papel do seguidor? Torna-se necessário tentar discernir o vínculo central de união entre o líder e o seu objeto de influência, o colaborador. Em muitos casos, essa atitude ou competência chega a levar uma conotação de “dom”, quase mágico ou divino, responsável por uma inexplicável e, ao mesmo tempo, irresistível atração que certas pessoas naturalmente exercem sobre outras (CALVOSA, 2006).

Líderes sempre foram necessários para mostrar às pessoas o que ou como fazer em diversas situações e contextos. Durante o século XX, com o crescimento populacional e das empresas, tornou-se necessário que uma enorme quantidade de gerentes eficazes estivessem à frente da produção para fazer face à demanda. O ensino de Administração se tornou importante nesse contexto porque a escassez de recursos levou as pessoas a buscarem maior racionalidade na utilização dos mesmos (CALVOSA, 2006). O líder é o pioneiro que consegue convencer um grupo a fazer sacrifícios em favor de uma causa maior, futura, gerando colaboradores ou liderados nesse processo (*idem*).

O colaborador de um líder, essencialmente, é um ávido partícipe de trocas intertemporais com seu mentor, seu líder (GIANETTI, 2005). Essa troca está presente em muitas dimensões da vida prática, sem que as pessoas, muitas vezes, se dêem conta disto. Segundo Giannetti (*idem*), sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de algo no futuro, assume-se uma posição credora. E toda vez que se abre mão de algo no futuro para desfrutar de alguma coisa no presente, assume-se uma posição devedora. O interesse em investigar se os estudantes de Administração do ensino superior são credores ou devedores dos líderes empresariais já foi o foco de estudos anteriores (CALVOSA, 2006, 2007), pois acredita-se que os colaboradores são pessoas tendentes a um perfil credor dos ideais do líder.

Não raro, os colaboradores de um líder acreditam, sem parcimônia, que seus sacrifícios presentes lhe renderão benefícios ou vantagens futuras. Esse crédito é o termo de troca entre presente e futuro e dá subsídios para a influência exercida dos líderes sobre os seus seguidores. Liderar, de forma mais ampla, diz respeito a ser capaz de conseguir, com vasta margem de sucesso, que as pessoas façam o que o líder entenda o que precisa ser feito. Para tanto, parece existir uma real necessidade do líder em ser capaz de lidar, de modo adequado, com fortes emoções e grandes frustrações que surgem quando o ambiente de trabalho torna-se instável (CALVOSA, 2006). Cabe aos líderes procederem a uma espécie de leitura e transmitirem sua interpretação daquilo que percebem como um caminho em relação ao futuro (BENNIS, 2002).

Para Covey (2005), ao definir o posicionamento do líder em relação à instituição e ao grupo de pessoas ao qual este é orientado não se trata de liderança como uma posição formal, mas de liderança como a escolha de lidar com as pessoas de forma a comunicar-lhes seu valor e seu potencial de modo tão claro que elas acabem por vê-los em si mesmas.

Dessa forma, estudar a visão do perfil de credulidade de liderança dos estudantes de Administração envolve investigar se essa classe possui subsídios para reproduzir o padrão que aprendem no exercício da liderança empresarial em suas organizações a afiliações (vínculo credor) ou para romper com os padrões estabelecidos e estabelecer nos vínculos (vínculo devedor) (GIANNETTI, 2005, CALVOSA, 2006).



O seguidor representa, necessariamente, a mais rica fonte de informações para os líderes naturais. As organizações começam, aos poucos, a valorizar a influência do seguidor sobre o líder como importante recurso de enriquecimento do processo decisório. O reconhecimento do poder de influência do seguidor favorece, sem dúvida, o maior aproveitamento de talentos individuais e aumenta a responsabilidade dos próprios seguidores (BERGAMINI, 2002).

Bateman e Snell (1998) concluem que os seguidores eficazes podem não ficar com a glória, mas sabem que suas contribuições para a organização são valiosas. E, enquanto fazem estas contribuições, estudam os líderes, preparando-se para seus próprios papéis de liderança.

### **3. Metodologia**

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

A pesquisa foi do tipo descritiva. Buscou-se identificar o perfil e as expectativas quanto ao curso do estudante de graduação do curso de administração de empresas, na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, campus sede e demais. O subtipo da pesquisa foi bibliográfica objetivando organizar as contribuições feitas por autores que escreveram a respeito do tema. As informações foram encontradas em livros, dissertações, páginas na Internet e artigos. A seguir, foi realizada uma pesquisa de campo, havendo coleta de dados primários diretamente dos estudantes, futuros administradores.

#### **3.2. ESCOLHA DO MÉTODO E INSTRUMENTO DE PESQUISA**

A pesquisa foi de natureza qualitativa. Segundo Figueiredo (2004), a pesquisa qualitativa surge diante da impossibilidade de investigar e compreender por meio de dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a percepção, a intuição e a subjetividade.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio do agrupamento de referências e informações e posterior associação e organização da exposição dos conceitos utilizando um questionário como instrumento de coleta de dados, adaptado pelo autor de CALVOSA (2006).

#### **3.3. UNIVERSO E AMOSTRA**

A amostra foi incidental e aleatória entrevistando estudantes de graduação em uma Universidade Federal do Rio de Janeiro. O universo da pesquisa foi o grupo de graduandos em administração da UFRRJ, nos campus de Seropédica e Nova Iguaçu, Rio de Janeiro. Os alunos foram contatados no pátio da instituição e em salas de aula por meio de abordagem direta, sem contato prévio, conferindo assim, isenção de outros interesses além do desejo de contribuir com informações para a pesquisa. A amostra da pesquisa foi de caráter incidental, ficando limitada ao grupo de estudantes respondentes ao questionário.

No estudo de 2011 estão regularmente matriculados na instituição 577 alunos. Com um total de amostra de 140 alunos ou 24,26% dos alunos; já no estudo de 2007 estavam regularmente matriculados 513 alunos, com uma amostra de 100 alunos, representando 19,49% do número de alunos. No total das duas pesquisas foram entrevistados 240 graduandos em Administração na UFRRJ.

#### **3.4. DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA**

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa de 2011 foi o mesmo utilizado na pesquisa anterior (CALVOSA, 2007), e trata-se de um formulário preparado para uma entrevista estruturada, com respostas fechadas, contendo 3 interesses: a) Identificar a



condição sócio-demográfica; b) Verificar o grau de satisfação sobre o curso de graduação em administração e o planejamento de carreira; c) Identificar a independência do estudante de administração do ensino superior em relação à tomada de decisão.

Os interesses do formulário de entrevista podem ser observados no **Quadro 1**, que contém a numeração das questões utilizadas, seus objetivos e descrição dos mesmos.

#### Quadro 1: Esquemático da Entrevista

Questões	Objetivo	Descrição
01 a 09	Identificar a condição sócio-demográfica.	Traçar o perfil sócio-demográfico do estudante de administração desta instituição.
10 e 12	Verificar o grau de satisfação sobre o curso de graduação em administração e o planejamento de carreira.	Analisar aspectos pessoais, relacionados à satisfação no presente e visão de futuro.
11 e 13	Identificar a independência do estudante de administração do ensino superior em relação à tomada de decisão.	Apresentar aspectos que relacionem a independência na tomada de decisão à credulidade dada pelo estudante a um líder empresarial.

#### 4. Descrição do Estudo Original

Nesta instituição foi elaborado em 2007 um estudo denominado “As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o Estudo do Perfil do Estudante de Administração da UFRRJ” por CALVOSA 2007, com o intuito de traçar o perfil deste profissional, analisar sua visão a respeito do curso e de sua carreira, para então conhecer e atender melhor este futuro profissional e potencializar seu desempenho e interação durante a sua formação, para que atenda melhor às expectativas do mercado de trabalho.

#### 5. Resultados e Considerações

Do grupo de estudantes participantes da pesquisa, 47,4% ou 65 pessoas foram do sexo masculino e as outras 52,6% ou 72 pessoas do sexo feminino da amostra. Fato puramente incidental. Suas características quanto à idade são listadas a seguir:

**Tabela 1: Idade.**

Idade	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Até 20 anos	58	43,70	19	23,8
21- 25 anos	61	46,00	50	62,5
26- 30 anos	10	7,6	8	10,0
31 ou mais	4	3,2	3	03,7

Fonte: Dados da pesquisa

A faixa etária maior representada na amostra se concentra, especialmente, entre 21 a 25 anos, correspondendo a 46% do grupo. Sendo seguido por 43,70% menores de 20 anos.

**Tabela 2: Composição da família.**

Composição da Família	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)



Até 2 pessoas	19	13,05	4	5,0
3 pessoas	41	29,7	13	16,2
4 pessoas	52	37,7	33	41,3
5 ou mais pessoas	26	18,9	30	37,5

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à composição da família, a amostra se caracteriza por participantes, em sua maioria, oriundos de famílias média/numerosa. A tabela composição da família mostra três grupos dominantes, que juntos somam cerca de 86,3% do total e são compostos de pessoas possuidoras de famílias com três ou mais integrantes.

**Tabela 3: Atividade de lazer.**

Atividade de Lazer	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Em atividade particular	17	12,3	9	11,3
Em grupos sociais	120	87,0	53	66,2
Outros	1	0,7	18	22,5

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às atividades de lazer, um grupo se destaca como tendo por preferência, praticar sua atividade de lazer inserida em grupos sociais em detrimento de atividades isoladas. Esse fato é positivo e está diretamente relacionado com a capacidade dos estudantes de gerar competências através da socialização, o que pode acarretar em uma rede de conhecimentos e de contatos que dêem suporte para sua tomada de decisões (Le BOTERF apud FLEURY & FLEURY, 2001). Na tabela 3, atividade de lazer da amostra, 87% dos estudantes optam por escolher como principal lazer, uma atividade inserida em grupos sociais, tais como: shows, praia, cinema, teatro etc., em detrimento de atividades isoladas.

**Tabela 4: Leitura de jornais.**

Leitura de Jornais	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Não leem	27	22,1	4	5,0
Política e Assuntos Internacionais	20	16,4	6	7,5
Ciências e Cultura	7	5,7	12	15,0
Economia	4	3,3	5	6,3
Fatos Diversos	56	45,9	39	48,7
Esportes	8	6,6	14	17,5

Fonte: Dados da pesquisa

A leitura freqüente de jornais evidencia o grau de interesse dos alunos por assuntos variados. Na amostra pesquisada, 77,9% têm o hábito regular de ler jornais, não fazendo diferença para a pesquisa o tipo de jornal (físico ou virtual), ou o grupo ou classe social que este é orientado. Porém os dois grupos mais numerosos foram os dos campos 'fatos diversos', 45,9% respondentes e 'política e assuntos internacionais', com 16,4%. Esse dado denuncia que os alunos não focalizam sua leitura em informações técnicas, em economia, em ciência e cultura mostrando uma possível futura deficiência em se projetarem como formadores de opinião e, conseqüentemente, influenciadores. Requisitos necessários para o exercício da liderança nas empresas e organizações (CALVOSA, 2006).

**Tabela 5: Leitura de livros.**

Nº de Exemplares/Ano	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)

Nenhum	10	7,1	3	3,7
Um ou Dois	50	35,7	31	38,7
Três a Cinco	49	35,0	32	40,0
Seis a Nove	18	12,9	7	8,8
Dez ou mais	13	9,3	7	8,8

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à leitura regular de livros, apenas 22,2% lêem mais de seis livros completos por ano. Não fazendo diferença, para esta pesquisa, o conteúdo dos livros estudados, mas sim, o hábito regular de adquirir informações completas sobre algum assunto.

**Tabela 6: Domínio da língua inglesa.**

Língua Inglesa	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Não possui	35	25,7	24	30,0
Sim, razoavelmente	79	55,4	39	48,7
Sim, fluentemente	25	17,9	17	21,3

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas 17,9% dos estudantes dominam a língua inglesa, língua onde são publicados a maior parte dos livros e modelos de administração que usamos no Brasil. Outro fato interessante é o acesso de todos ao micro-computador. Este acesso ao micro-computador permite, ao estudante, ter uma capacidade de rápida absorção de novas tecnologias ou processos. Deste total, 61% possuem além do micro-computador, também acesso a Internet em casa e 23%, no trabalho, como recurso de estudos, pesquisas e busca de informações em geral. CALVOSA (2006).

Parece que este uso disseminado e global da Internet, alcançando 80 dos 80 estudantes pode compensar a carência de leitura de livros e jornais por matéria absorvida digitalmente. Ainda assim a leitura de fragmentos de textos e matéria filtrada de compêndios, não são suficientes para se constituir matéria para a formação de opinião, por não se tratar de idéias e pensamentos completos que dão subsídios para a análise (GIANETTI, 2005), e os futuros administradores e líderes da sociedade devem analisar, criticar e ter a possibilidade de questionar o sistema, quando este se apresentar contra-produtivo

**Tabela 7: Faixa salarial familiar.**

Faixa Salarial Familiar	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Até 5 sal. mínimos	56	40,6	18	22,5
De 5 a 7 sal. mínimos	24	17,4	19	23,7
De 7 a 10 sal. mínimos	30	21,7	25	31,3
Mais de 10 sal. mínimos	28	20,3	18	22,5

Fonte: Dados da pesquisa

Os estudantes, em geral, estão dentro de uma faixa salarial familiar confortável, pois 59,4% recebem cinco ou mais salários-mínimos de renda familiar. Historicamente, os gestores, líderes e gerentes empresariais são pessoas que são oriundas de classes econômicas mais abastadas (CALVOSA, 2006). Parece que esta amostra, do ponto de vista sócio-econômico, mostra condição prospectiva para altos cargos em empresas e organizações e para liderarem a mudança (COVEY, 2005).

**Tabela 8: Grau de satisfação**



Satisfação com o Curso	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Ótimo	35	25,0	18	22,4
Bom	79	55,4	48	60,0
Regular	24	17,1	12	15,0
Ruim	1	0,7	1	1,3
Péssimo	1	0,7	1	1,3

Fonte: Dados da pesquisa

Do total de estudantes, 25% estão satisfeitos plenamente satisfeitos com o curso de graduação, enquanto 72,5% atribuíram uma nota de moderadamente/satisfeitos com o curso, como visto na tabela 8. Parece que o curso atende às expectativas dos alunos de administração de empresas, o que justifica o baixo índice de evasão ao longo da graduação. A formação educacional também é elencada como um dos fatores principais da geração de competências (Le BOTERF apud FLEURY & FLEURY, 2001).

**Tabela 9: Escolha do Curso de Graduação.**

Escolha da Graduação	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Melhor oferta no mercado de trabalho	67	49,3	27	33,7
Influência familiar	14	10,3	7	8,7
Recompensa financeira promissora	16	11,8	5	6,3
Oferta imediata de emprego	8	5,9	8	10,0
Indicação de teste vocacional	8	5,9	8	10,0
Outros	23	16,9	25	31,3

Fonte: Dados da pesquisa

Parece que a 55,2% dos alunos que optaram pela graduação em administração tinham em mente que conseguiriam se colocar rapidamente no mercado de trabalho, pois escolheram o seu curso de graduação devido a melhor oferta no mercado de trabalho e a oferta imediata de emprego, somados.. Vemos também uma influencia familiar ainda presente dentro do curso, com representatividade de 10,3% dos entrevistados.

**Tabela 10: Planejamento após a graduação.**

Planej. após a Graduação	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Atuar na área em que estudou	85	62,5	55	68,7
Fazer outro curso superior	17	12,5	9	11,3
Seguir carreira acadêmica	13	9,6	8	10,0
Não sabe o que vai fazer	7	5,1	3	3,7
Outro	14	10,3	5	6,3

Fonte: Dados da pesquisa

Contudo, parece que a graduação desperta um relativo interesse nos estudantes, o que é evidenciado pelo planejamento destes para o que fazer após a conclusão da graduação, pois 62,5% têm a certeza que querem atuar na área.

**Tabela 11: Atividades voluntárias.**

	Estudo de 2011 (n=140)	Estudo de 2006 (n=100)
--	------------------------	------------------------



Atividades Voluntárias	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Nunca	17	12,1	14	17,5
Não, no momento	50	35,7	14	17,5
Não, mas tem vontade	32	22,9	30	37,5
Sim, na igreja	24	17,1	14	17,5
Sim, quando pode	5	12,1	4	5,0
Outros	0	0	4	5,0

Fonte: Dados da pesquisa

Na amostra pesquisada, 35% do total nunca realizaram atividades voluntárias, mas destes 22,9% têm vontade de realizar. A realização de atividades voluntárias parece ter uma relação direta com sujeição em um organograma, incorporação de princípios de hierarquia e tendências a uma orientação por responsabilidade social, importantes para a sustentabilidade de uma carreira de sucesso (DUTRA, 2004; CALVOSA, 2006).

Dos estudantes, 75% se mostram solícitos para a realização de alguma atividade voluntária, 29,2% já tendo executado alguma atividade, enquanto 35,7% demonstraram ter vontade de realizar.

**Tabela 12: Frequência à igreja.**

Frequência à Igreja	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Sempre	41	29,3	23	28,7
Às vezes	46	32,9	37	46,3
Raramente	33	23,6	13	16,3
Nunca	20	14,3	7	8,7

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas 6,4% dos alunos professam não ter religião, número bem próximo da média nacional que é de 7% de ateus (Datafolha, 2007). Deste total, 62,2% têm uma frequência regular à Igreja, assistindo às reuniões sempre ou às vezes, como observado na tabela 13. Estas pessoas estão em contato frequente com modelos de liderança e parecem entender a relação líder-seguidor plenamente, independente da religião professada.

A espiritualidade e a religiosidade são conceitos diferentes. Existem pessoas que são espirituais sem terem religião, e outras que são religiosas e não possuem espiritualidade. Todavia, em geral, pessoas religiosas tendem a ser espirituais por estarem, constantemente, sendo estimuladas por seus pares e líderes a agirem assim (ESPM, 2007). Deste modo, estes alunos parecem ter maiores propensões a desenvolver valores morais e éticos mais elevados e a valorização da espiritualidade, assim como, desenvolver próprios modelos de gestão a partir dos compartilhados contemporaneamente e de desenvolver princípios elevados que nortearão suas ações (COVEY, 2005).

**Tabela 13: Credulidade na liderança.**

Traça o próprio caminho	Estudo de 2011 (n=140)		Estudo de 2006 (n=100)	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
Acredita plenamente no caminho traçado por outros	6	4,3	5	6,3
Acredita parcialmente no caminho traçado por outros	66	47,5	40	50,0
Traça parcialmente o seu próprio caminho	50	36,0	32	40,0
Traça plenamente o seu próprio caminho	17	12,2	3	3,7

Fonte: Dados da pesquisa



Os estudantes mostram claramente buscar um modelo de liderança que lhes dê a direção inicial ao qual devem seguir. Nem buscam total autonomia, apenas 12,2% querem traçar plenamente o seu próprio caminho, quanto não buscam também total dependência da visão de futuro de um mentor, somente 4,3% acreditam plenamente no que o caminho a ser seguido deva ser traçado por outros. Dos estudantes, 83,5% mostram que buscam em outros, inicialmente, com menor ou maior intensidade, a ajuda para os encaminharem na profissão, nas decisões de carreira e no compartilhamento de uma visão de futuro.

## 6. Comparações entre as Pesquisas sobre os Estudantes de Administração

No estudo de 2006 foram realizadas 100 entrevistas e em 2011 a mesma entrevista foi aplicada a 140 alunos do curso de graduação em administração, com a finalidade de gerar uma análise comparativa de dados

**Quadro 2:** No quadro abaixo serão apresentados os dados de maior expressividade de cada questão do formulário, no ano preenchido; e juntamente o somatório de pessoas dos dados de maior representatividade dos anos.

### Quadro comparativo dos Estudos Sócio Demográficos dos Estudantes de Administração da UFRRJ.

Variável	Amostra Total (N=240) N° Pessoas	Amostra do Estudo de 2011 (n=140) %	Amostra do Estudo de 2006 (n=100) %
Idade	111	21-25 anos = 46,0%	21-25 anos = 62,5%
Composição Familiar	85	4 pessoas = 37,7%	4 pessoas = 41,30%
Atividade de Lazer	173	Em grupos sociais = 87,0%	Em grupos Sociais = 66,2%
Leitura de Jornais	95	Fatos Diversos = 45,9%	Fatos Diversos = 48,7%
Leitura de Livros	82	Um ou dois = 35,7%	Três a Cinco = 40%
Domínio de Língua Estrangeira	118	Sim, razoavelmente = 55,4%	Sim, razoavelmente = 48,9 %
Faixa Salarial Familiar	81	Até 5 sal. Mínimos = 40,6%	De 7 a 10 sal. Mínimos = 31,3%
Atividades Voluntárias	80	Não, no momento = 35,7%	Não, mas tem vontade = 37,5%
Frequência a Igreja	83	As vezes = 32,9%	As vezes = 46,3%

Fonte: dados da pesquisa.

Podemos então observar que a maioria das variáveis sócio demográficas de maior expressividade não apresentou uma mudança significativa, as variáveis que apresentaram uma alteração no tempo foram: a) número de livros lidos por ano: reduziu de três a cinco para um a dois; b) faixa salarial familiar: diminuiu de 7 a 10 para até 5 salários mínimos; essas mudanças podem ser consideradas aspectos negativos, pois a renda familiar diminuiu, assim como o interesse pela leitura, isso representa uma mudança social e cultural no perfil dos estudantes da UFRRJ.

**Quadro 3:** No quadro abaixo serão mostrados os dados de maior expressividade de cada questão do formulário, no ano preenchido; e juntamente o somatório de pessoas dos dados de maior representatividade dos anos.

### Quadro comparativo dos Estudos sobre o Planejamento de Carreira dos Estudantes de Administração da UFRRJ.

Variável	Amostra Total	Amostra do Estudo de 2011	Amostra do Estudo de 2006
----------	---------------	---------------------------	---------------------------



	(N=240)	(n=140)	(n=100)
Grau de Satisfação com o Curso	127	Bom = 55,4%	Bom = 60%
Planejamento após a graduação	140	Atuar na área em que estudou = 62,5%	Atuar na área em que estudou = 68,7%

Fonte: dados da pesquisa.

Notamos que não houve uma mudança significativa quanto ao grau de satisfação com o curso, e nem mesmo quanto ao planejamento de carreira dos estudantes de administração da referida instituição.

**Quadro 4:** No quadro abaixo serão apresentados os dados de maior expressividade de cada questão do formulário, no ano preenchido; e juntamente o somatório de pessoas dos dados de maior representatividade dos anos.

#### Quadro comparativo dos Estudos sobre a Visão de Liderança dos Estudantes de Administração da UFRRJ.

Variável	Amostra (N=240)	Total	Amostra do Estudo de 2011 (n=140)	Amostra do Estudo de 2006 (n=100)
Escolha do curso de Graduação	94		Melhor oferta no mercado de trabalho = 49,3%	Melhor oferta no mercado de trabalho = 37,7%
Credulidade na liderança	106		Acredita parcialmente no caminho traçado por outros = 47,5%	Acredita parcialmente no caminho traçado por outros = 50,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Assim como nas questões referentes à satisfação com o curso e ao planejamento de carreira, a motivação da tomada de decisão da escolha do curso e a credulidade na liderança também não apresentaram uma alteração, a escolha do curso continua sendo feita com base na melhor oferta do mercado de trabalho e quase metade dos entrevistados afirmaram que acreditam parcialmente no caminho traçado pelo líder.

## 7. Conclusões

O objetivo deste artigo foi contribuir para a compreensão das expectativas e das escolhas dos estudantes de graduação em administração e traçar, mesmo que de forma preliminar, um perfil social, econômico e cultural de tal ator, fazendo sempre uma comparação com o de 2007. As principais conclusões extraídas da pesquisa foram:

A) Os estudantes, em sua essência, são jovens entre 19 e 25 anos (89,70%), ou seja, a idade de ingresso em universidades ou faculdades vem diminuindo ao longo dos anos, segundo estudos do MEC e comprovados pela pesquisa. Fazendo uma comparação com a pesquisa de 2006 vemos que o número de jovens aumentou de 86% para 89,70%. Alguns alunos começam a cursar o ensino superior com 16 ou 17 anos.

B) Quanto ao perfil socioeconômico, os estudantes, em geral, estão dentro de uma faixa salarial abastada. 59,4% recebem cinco ou mais salários-mínimos de renda familiar. 86,3% do total são compostos de pessoas que possuem três ou mais integrantes em sua família.

C) 87% da amostra praticam alguma atividade social. Isso envolve contato freqüente com pessoas e grupos e sugere um alto nível de socialização, o que gera competências e promove

equilíbrio emocional para administrar os relacionamentos sociais, além de subsídios para a geração de competências.

D) O baixo índice de leitura de assuntos técnicos em jornais e da leitura livre em livros evidencia o baixo grau de interesse dos alunos pelo hábito da leitura. Na amostra pesquisada, apenas 25,4% tem a predileção por temas de política, assuntos internacionais, ciências, cultura e economia, temas essenciais para o desenvolvimento do poder de influência de um administrador em uma empresa (CALVOSA, 2006) e apenas 22,2% lêem seis livros completos ou mais por ano, abaixo da média nacional (CRA-RJ, 2006). Parece que este pouco interesse pela leitura pode vir a afetar a formação e o alcance de cargos executivos e de direção de empresas, devido à baixa absorção de cultura geral, requisito fundamental para altos cargos e também, semelhante à leitura de jornais, um baixo índice de formação de opinião (GIANETTI, 2005).

E) A maioria dos estudantes está satisfeita com o curso de graduação que estão cursando e pensam em atuar na área quando se formarem, mas isso parece não ter uma relação direta com a tomada de decisão em relação a condução da própria carreira.

F) Apesar de somente 29,2% já terem executado alguma atividade voluntária, 22,9% demonstrou ter vontade de realizar tais atividades no futuro. Isto está diretamente ligado ao fato de exercerem ou sofrerem influência nas empresas e organizações e corresponderem a uma postura comprometida em relação a um líder ou a um grupo. Pessoas que fazem atividades voluntárias têm maior inclinação para ações de responsabilidade social e ecologia (GIANETTI, 2005), um tipo de valor e comportamento que agrada muitas das principais empresas globais, gerando princípios elevados (COVEY, 2005) e possibilidades de permanecerem na carreira (CALVOSA, 2006).

G) 62,2% têm uma frequência regular à igreja e 93,6% professam ter alguma religião. Uma pessoa que possui uma religião, independente de qual, tem uma postura credora (GIANETTI, 2005), ou seja, está mais apta a acreditar na visão de um mentor um conselheiro para decisões de carreira. A amostra parece ter 'influenciável' e acreditar na visão de futuro de um líder.

H) A alta expectativa dos estudantes em relação à condução de sua carreira pela escolha de um mentor, que lhes possa direcionar ou aconselhar a posições de mercado após a sua formatura, pelo menos no início da sua carreira, se mostra urgente e necessária. Não se pode dizer que haja uma relação direta entre a não continuidade da carreira em Administração e a falta de um mentor para esta orientação, mas sim, que os estudantes anseiam por líderes que os ajudem a solidificar o caminho a ser seguido, quando, em um primeiro momento, o caminho parece obscuro e sem consonância com a graduação cursada.

### **Referências Bibliográficas:**

AUGUSTIN, Eziane. *Planejamento Pessoal e sua Ligação com o Planejamento Estratégico Organizacional*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, 2008.

BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren. A Nova Liderança. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) *Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002. p 31-46. (Coletânea HSM Management).

BENNIS, Warren. *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.



CALVOSA, Marcello. *As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o Estudo do Perfil do Estudante de Administração da UFRRJ*. Revista Universidade Rural. Série Ciências Humanas, v. 29, p. 1-18, 2007.

CALVOSA, Marcello. *Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ: estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.

Conselho Regional de Administração – RJ. Disponível em <<http://www.cra-rj.org.br>>. Acesso em 07.jul.2011.

COVEY, Stephen R. *O 8º Hábito: da Eficácia à Grandeza*. São Paulo: Frankley Covey, 2005.

Datafolha. 2007. Datafolha Opinião Pública. *64% dos brasileiros se declaram católicos*. Disponível em [http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver\\_po.php?session=447](http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=447). Acesso em 03.jul.08.

DUTRA, Joel. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, Nebia. *Método e metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Difusão, 2004.

FLEURY, M.T.; FLEURY, A. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

ESTRADA, Rolando; VERARDI, M. Planejamento Político Pessoal como parte integrante do Planejamento Pessoal. In: Iberoamerican Academy of Management, 2009, Buenos Aires. 6th International Meeting of the IAM, 2009.

GARDNER, John. W. *On Leadership*. Nova York: Collier Macmillan, 1990.

GIANNETTI, Eduardo. *O Valor do Amanhã: ensaio sobre a natureza dos juros*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

HANSEN, Sunny. *Integrating Work, Family, and Community Through Holistic Life Planning*. The Career Development Quarterly. v. 49, March 2001, p. 261-274.

Jornal do Conselho Regional de Administração-RJ. 2006. Nº 72 - Novembro / Dezembro de 2006. *IARJ quer mais de mil alunos em 2007*. Disponível em < [http://www.cra-rj.org.br/site/publicacoes/jornaladm/jornal\\_72/materias/04.html](http://www.cra-rj.org.br/site/publicacoes/jornaladm/jornal_72/materias/04.html)>. Acesso em 03.jul.08.

KOTTER, John P. Os Líderes Necessários. In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) *Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha. 2002. p. 47-54. (Coletânea HSM Management).

MAGALHAES, A; ALMEIDA, Martinho; CASTRO, Luciano; GARCIA, O. Um Ensaio sobre Planejamento Estratégico Individual. In: IX SemeAd - Seminários em Administração FEA - USP. Universidade São Paulo. São Paulo: IX SemeAd, 2006.

MORRISEY, G. *The Case for Personal Strategic Planning*. 2011. Disponível em: <[http://www.morrisey.com/index\\_files/case.htm](http://www.morrisey.com/index_files/case.htm)>. Acesso em: 01. jun. 2011.

OLIVEIRA, Gláucia. *Desenvolvimento de um Sistema Computacional de Apoio ao Planejamento Estratégico Pessoal*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, 2009.

PORTILLO, Jo. *Strategies for Success - Believing in Yourself*. Site a1articles. 2007. Disponível em <[http://www.a1articles.com/article\\_208482\\_24.html](http://www.a1articles.com/article_208482_24.html)>. Acesso em: 27/05/2011.

PORTILLO, Jo. *A Step by Step - Approach to Strategic Personal Planning*. Kansas: Terrace Trail Press, 1997.

REICH, R. B. Não seja um agente da mudança, seja um rebelde da mudança. HSM Management – *Informações e Conhecimentos para a Gestão Empresarial*. São Paulo, ano 5 , nº 26, p.42, maio/jun. 2001.