

# **A importância do autogerenciamento da carreira para a Geração Y no contexto atual**

**DAIANE ANDREIA PIRES HARTMANN**  
**jaquelinemartins@univel.br**  
**UNIVEL**

**DIMAS JOSÉ DETONI**  
**dimas@univel.br**  
**UNIVEL**

**JAQUELINE PINTO MARTINS**  
**jaquelinemartins@univel.br**  
**UNIVEL**

**Resumo:** O tema do trabalho está centrado na área de recursos humanos, tendo como objetivo geral verificar qual a importância do autogerenciamento de carreira para a Geração Y no contexto atual. Utilizou-se da metodologia exploratória e descritiva, na construção do estudo e o instrumento de análise dos dados foi o questionário. A amostra foi de 73 acadêmicos de administração (27 homens e 46 mulheres). Segundo os referenciais consultados, indivíduos e organização estão sendo desafiados com novos modelos de gestão de carreira e o conceito atual de empregabilidade devido ao crescente desenvolvimento tecnológico e alta competitividade. O mercado de trabalho está mais exigente, requer um profissional altamente qualificado que seja resiliente e capaz de gerenciar a própria carreira. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que os acadêmicos de administração consideram importante ter um planejamento pessoal e profissional que esteja em equilíbrio, pois a Geração Y busca no trabalho satisfação, aprendizado e novos desafios.

**Palavras Chave:** Carreira - Geração Y - Autogestão - -



## **1. INTRODUÇÃO**

No contexto atual, jovens estão em busca de uma profissão a seguir, é uma fase de escolhas em que é obrigado a decidir sobre o que quer e conseqüentemente o que não quer para si. É um momento de descobertas e do autoconhecimento.

O referido tema tem por objetivo entender melhor o processo de escolha desses talentos ao longo da jornada, e o que é necessário para o autogerenciamento da carreira. Foram descritos os oito modelos de carreira, quais as competências a serem desenvolvidas para o alcance dos objetivos pessoais e profissionais e foram apresentados dados sobre o ambiente sócio econômico de uma parcela dos jovens que cursam administração da faculdade UNIVEL em Cascavel. Foi aplicado um questionário com questões fechadas como técnica de pesquisa de coleta de dados.

Vários autores têm dificuldades de definir as datas exatas do nascimento de cada geração.

Diversos movimentos influenciaram essa geração como: dos direitos civis, dos deficientes, dos homossexuais, do feminismo, da liberdade sexual, de Guerras e assassinatos de pessoas famosas.

A geração X (1970 e 1980 - 31 a 40 anos) sofreu influências do mundo globalizado e das novas tecnologias como o computador pessoal e o vídeo cassete, bem como pela carreira profissional dos pais, assistiram a acontecimentos como a derrubada do Muro de Berlin, o aumento do consumismo, o fim da Guerra Fria, o surgimento da AIDS (NOVELLI; LEITE e SITTA, 2010).

Assim sendo, a pesquisa está inserida no contexto do panorama sócio econômico atual, concentrando o estudo nos movimentos de autogestão da carreira. O tema está na área de Gestão de Recursos Humanos e está assim definido: a importância do autogerenciamento de carreira para a Geração Y no contexto atual.

Com objetivo central de verificar qual a importância do autogerenciamento de carreira para a Geração Y no contexto atual, a pesquisa também buscará definir as habilidades e competências necessárias para os alunos da Geração Y - de 20 a 30 anos, que cursam administração do 1º e 4º ano da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR (UNIVEL) e identificar os fatores que influenciam a escolha da profissão.

Na sociedade atual percebe-se uma gradativa mudança em que o indivíduo passa do estado de dependência da empresa em que trabalha, para o do próprio gerenciamento da sua carreira. Considerando essa necessidade de mudança do mercado que busca um profissional que se aprimore, seja pró-ativo e resiliente (o próprio indivíduo passa a ser responsável por desenvolver suas competências e conseqüentemente sua carreira), o enfoque das empresas passa a ser esse novo perfil de profissional.

Todo ano milhares de profissionais recém formados, vão para o mercado procurar um trabalho que os satisfaça no sentido profissional e pessoal, mas nem sempre o encontram, principalmente pela grande competitividade, por isso, justifica-se analisar como o perfil econômico dos jovens pode influenciar na escolha da carreira e do futuro sucesso profissional. Este trabalho é importante para desenvolvimento dos profissionais de administração e das organizações, pois revela as transformações sociais, comportamentais e econômicas atuais, através dos novos modelos de carreira emergentes; é necessário que os acadêmicos passem a pensar sobre essas significativas mudanças para seu crescimento e desenvolvimento e a UNIVEL, como instituição de ensino, seja agente participante dessas mudanças.

## 2. MUDANÇAS NO CONCEITO DE TRABALHO

Segundo a reportagem de Murilo Ohl, da revista *Você S/A* (2011) a estimativa de vida do Brasil aumentou de 70 para 73 anos e no mundo não é diferente. Essas transformações sociais afetam diretamente o comportamento no modo como se trabalha. A *internet* torna-se uma ferramenta crucial, as pessoas passam a usá-la no cotidiano como forma de orientação no desenvolvimento profissional.

A escolha da carreira recai sob o ponto de vista da satisfação pessoal, pois será necessário gostar do trabalho que realizará principalmente porque para diferenciar-se no mercado terá que estar altamente qualificado, e será preciso ter vontade de estudar algo mais específico (OHL, 2011).

O trabalho é parte essencial da vida do homem, ele necessita do trabalho para realizar-se. O trabalho passa a ser o alicerce da sua identidade. Por isso é preciso estruturar um projeto de vida em que o lado pessoal e profissional assim como trabalho e prazer estejam em equilíbrio, do qual a carreira faça parte (LACOMBE, 2005).

Surge um conflito entre trabalho e realização, tornando o trabalho uma tortura diária. De acordo com Carvalho (2004) o trabalho é uma atividade que propicia à produção, à criação e o entretenimento do homem.

Assim com a substituição do trabalho físico por máquinas, do trabalho mental por computadores, o ser humano passa a trabalhar com o conhecimento (maneira como o indivíduo usa e aplica a informação para solução de problemas, para agregar valor, gerar riqueza, entre outros fatores encontrado na intelectualidade das pessoas) de forma mais intensa.

Robbins (2000) compara essas mudanças através das transformações ocorridas na economia:

FATORES	NA VELHA ECONOMIA	NA NOVA ECONOMIA
Fronteiras Nacionais:	Limitam a competição.	São quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização.
Tecnologia:	Reforça hierarquias rígidas e limitam o acesso as informações.	Informações se tornam mais acessíveis (facilidade de gerar, armazenar, utilizar e compartilhar informações com o mundo todo).
Emprego:	Estáveis. Jornadas definidas. As oportunidades são para trabalhadores industriais.	Cargos temporários. Expediente sem limite de tempo. As oportunidades passam a ser trabalhadores do conhecimento.
População:	É relativamente homogênea.	Diversidade cultural.
Empresa:	Alienada ao seu ambiente.	Aceita suas responsabilidades sociais.
Economia	Conduzida por grandes corporações.	Conduzidas por empresas pequenas, empreendedoras.
Consumidores:	Adquirem aquilo que as empresas decidem fornecer-lhes.	As necessidades dos clientes decidem os negócios.

QUADRO 01: Economia em Transformação

Fonte: Robbins (2000, p. 5).



Para Robbins (2000) esse novo contrato transfere da organização para o funcionário a responsabilidade de auto-desenvolver a própria carreira.

Com base nos dados da nova economia, o novo perfil de funcionário perde a segurança, além de desenvolver habilidades de equipe, vencer o tempo em busca de atualização de conhecimentos para ser mais bem remunerado, tem que saber lidar o stress da imprevisibilidade e instabilidade desse ambiente (ROBBINS, 2000).

## 2.1 A ESCOLHA DA PROFISSÃO

Para os autores Bock, Furtado e Teixeira (2007) a natureza econômica e social é determinante no processo de escolarização do indivíduo e sua escolha da profissão.

Nesse mesmo sentido, as escolhas pessoais são baseadas em interesses, limitações e oportunidades encontradas no decorrer da vida profissional do indivíduo resultantes de uma sequência particular de empregos, empresas e papéis funcionais desempenhados (MILKKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Bock, Furtado e Teixeira (2007), apontam alguns fatores devem ser considerados que influenciam a tomada de decisão de um futuro profissional, tais como: o mercado de trabalho e sua instabilidade, a importância social (a igualdade de importância das profissões para o convívio social), a diversidade de remuneração das profissões (fator que afeta a escolha da carreira: o prazer versus retorno financeiro, que muitas vezes a escolha feita é pelo dinheiro e não pela realização pessoal e felicidade de exercer um determinado trabalho), o tipo de trabalho (a questão das atribuições e status, a diferença entre trabalho manual e intelectual que influenciam na remuneração), e por último às habilidades exigidas para o desempenho do trabalho.

Com base nos fatores descritos acima se pode observar que no contexto econômico e social há a demanda da oferta de trabalho e da procura, que afeta diretamente a política econômica do país.

A escolha da profissão é o resultado das escolhas feitas hoje que acarretarão resultados futuros (RICCA; MACHADO, 2002 *in* BOOG; BOOG, 2002).

“Na mentalidade atual o trabalho transforma-se num suporte para a realização do projeto de vida do indivíduo” (BENDASSOLLI, 2009, p. 394).

A partir dessa afirmação, o autor apresenta os diversos tipos de sujeitos, conforme a seguir:

- a) sujeitos empreendedores: são tipos desinibidos e independentes, são auto geridos, não são afetados por fatores ambientais, são agentes do seu destino movidos por uma convicção interior, não depende, portanto, de uma organização para descobrir um caminho, é autônomo;
- b) sujeitos pós-modernos: com identidades múltiplas, identifica-se com vários objetivos, e é móvel nas organizações, busca projetos para materializar interesses;
- c) sujeito reflexivo: recebe informações do ambiente e confronta-os com seus valores. O trabalho é reelaborado como desafio individual para autoconhecimento;
- d) sujeito interacional: este sujeito quando ativo propõe novidades para as estruturas sociais, trazendo novas verdades e conhecimentos.

Conclui-se da leitura de Bendassolli (2009) que a forma como as pessoas compreendem o trabalho, constroem e agem por meio de suas carreiras profissionais, promovem uma transformação no contexto do trabalho.



## 2.2 EVOLUÇÃO DA CARREIRA

Para tratar da evolução da carreira antes é preciso compreender seu significado. Para Milkovich e Bondreau (2000, p. 294) carreira “é uma sequência evolutiva das experiências profissionais de uma pessoa no decorrer do tempo”. Bendassolli (2009) afirma que o indivíduo através da carreira assume um papel na sociedade (adquirindo competências para ocupar um cargo que desempenhe esse papel social).

O conceito de carreira engloba tanto a perspectiva do indivíduo quanto da organização e sociedade, como descreve London e Stumpf (1982):

[...] da perspectiva do indivíduo, a carreira engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização a carreira engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (LONDON; STUMPF, 1982 *apud* DUTRA, 2002 *in* BOOG; BOOG, 2002).

A sociedade passa a valorizar o profissional que se responsabiliza pela sua carreira, promovendo a autogestão da carreira que pode ser resumida em três pontos chaves:

- a) flexibilidade de emprego;
- b) nova forma baseada na gestão do conhecimento;
- c) perspectiva de curto prazo.

Enquanto o século XVIII foi conhecido como o da Era Industrial, o final do século XX junto à globalização trouxe uma realidade político-social que transformou as relações de trabalho causadas pela nova era da informação e do conhecimento. (RICCA; MACHADO, 2002 *in* BOOG; BOOG, 2002). Mesmo com uma educação continuada o profissional corre o risco do desemprego. O novo lema da vida profissional é o conceito de empregabilidade. Na abordagem tradicional de carreira segundo Ribeiro (*apud* MARTINS, 2001, p. 3) “a expectativa de progressão vertical na hierarquia da empresa está relacionada com sinais de estatuto e ganhos financeiros, a carreira está associada à profissão e estabilidade”. Já na proteana (termo da mitologia grega, em que o deus Proteu tinha a habilidade de mudar de forma quando quisesse) a carreira é um padrão de experiências adquiridas ao longo da vida do trabalhador por ele mesmo (o indivíduo é responsável por sua educação, formação e redirecionamento profissional) na formação da carreira o indivíduo procura se auto-perceber (questiona-se como encaixar os seus motivos, valores e necessidades assim como seus talentos e habilidades no trabalho que procura desenvolver). Desta forma ele estabelece uma âncora de carreira. O indivíduo irá direcionar o trabalho e a vida baseado no conceito de sucesso psicológico que ele tem e também através das escolhas e interação com o ambiente profissional para gerir a sua carreira. Esse tipo de mentalidade é uma estratégia eficiente para lidar com a com a recomposição do trabalho na modernidade (RIBEIRO *apud* MARTINS, 2001).

Concordando com Ribeiro, Drucker (2003) afirma que a necessidade de mapear a carreira não existia e passa a desafiar a estrutura social, que tem uma visão de que as empresas têm mais longevidade que os seus empregados, acreditando em uma estabilidade que a própria empresa não é capaz de sustentar, idéia que já não é mais viável. Com a necessidade de gerenciar a si próprios os trabalhadores do conhecimento revolucionam, sobrevivem à organização porque eles são móveis e inovadores, sem precedentes. O autor defende que as pessoas devem aprender a se desenvolver para contribuir para as organizações e comunidade, e ainda saber como e quando mudar de trabalho.

Desta forma, pode-se sintetizar conforme Bendassolli (2009) os oito modelos de carreira emergentes os quais estão citados abaixo:



MODELO	PROPOSIÇÕES	SUJEITO	TRABALHO
<b>Carreira sem Fronteiras:</b>	Pluralidade de conceitos de trabalho; Transversalidade de vínculos com a organização; Competências ( <i>know-why, know-how, e know-whom</i> ).		Campo privilegiado da ação individual; Arranjo instável de trocas mútuas entre indivíduos e organização.
<b>Carreira proteana:</b>	Mudança como um dado de realidade; Variedade de expectativas; Adaptabilidade e resiliência; Identidade como âncora.	Agente	Meio de externalização da identidade pessoal; Sequência de experiências pessoais.
<b>Craft Career:</b>	Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho; Sujeito e atividade como um único conjunto; Trabalho e <i>sensemaking</i> (ato de fazer sentido)		Trabalho como “fluxo”; Modelo de organização artesanal de trabalho.
<b>Carreira Portifólio:</b>	Diversificação de atividades profissionais; Flexibilização das identidades pessoais; Múltiplas zonas de expertise individual	Pós-moderno	Trabalho como um elemento dentre outros do espaço de vida pessoal; Trabalho fragmentado, em tempo parcial.
<b>Carreira multidirecional:</b>	Não linearidade das experiências de trabalho; Contrato psicológico transacional; Comprometimentos múltiplos		Trabalho como um suporte para a construção da identidade pessoal; Flexibilidade do trabalho
<b>Carreira Transacional:</b>	Interdependência entre agência individual e estrutura social; Carreira como mediação entre instituições e processos de interação; Processo de contínua construção e reinterpretação de scripts	Reflexivo	Trabalho - portfólio; Desregulamentação institucional do trabalho
<b>Carreira narrativa:</b>	Temporalidade e ação como processos narrativos; Interpretação de eventos da realidade e do <i>Self</i> (indivíduo tal como se revela se conhece representado em sua própria consciência); Narrativa e projeto; Carreira entre história coletiva e construção social e de interação.	Interacional	Trabalho com narrativa social e pessoal; Trabalho como fato “objetivo” apresentado a interpretação (e reinterpretação).
<b>Carreira Construcionista:</b>	Carreira como um processo de construção social e de interação Identidade como metamorfose Processos de negociação de significados no contexto de estruturas sociais	Interacional	Compartilhamento de valores e objetivos comuns

QUADRO 03: Modelos emergentes de Carreira

Fonte: Bendassoli (2009, p. 392).

Essas carreiras podem ser conduzidas tanto da pelo indivíduo como pela organização, portanto elas estão entrelaçadas. O indivíduo vê seu trabalho como algo importante para a construção da sociedade e a sua interação influência no contexto econômico. Além disso, questionam as verdades objetivas e políticas sobre a carreira (BENDASSOLLI, 2009).

Essas novas abordagens entre homem e trabalho têm ganhado foco no contexto sócio econômico. O contrato atual de trabalho rompeu esse vínculo paternalista entre empresa e

empregado. A competitividade exige das pessoas um constante investimento em sua carreira (auto-gerenciamento), as empresas passam a selecionar funcionários que além de preparados e bem qualificados tenham facilidade de adaptação às mudanças.

### 2.3 A CONSTRUÇÃO DE UMA VIDA PROFISSIONAL DE SUCESSO

Não existe uma fórmula para o sucesso profissional. O auto-conhecimento é essencial para que o indivíduo encontre o que mais o satisfaz: se é status, um lugar tranquilo para trabalhar e morar, ter mais tempo para a família, ser lembrado no mundo deixando sua marca de algo que fez ou a busca por reconhecimento e amor, o que realmente importa é o conhecimento das crenças e valores que movem o indivíduo.

O interessante é descobrir que gerir a própria carreira envolve que o indivíduo tome a decisão de descobrir seus talentos, desenvolvê-los e aplicá-los a seu benefício ou de *outrem*, definir metas e estratégias de carreira e acompanhar seu progresso (implementar e monitorar de forma contínua), equilibrando seus desejos, possibilidades através do conhecimento das suas forças e valores e também os custos e benefícios envolvidos (RIBEIRO *apud* MARTINS, 2001). Embora não exista uma fórmula mágica, como citado no início dessa seção, alguns hábitos e características da contemporaneidade podem auxiliar na construção de uma vida profissional de sucesso.

SETE HÁBITOS	CARACTERÍSTICAS DO PROFISSIONAL ATUAL
1- Ter princípios. Que habilidades e competências é preciso possuir para ser um profissional bem sucedido hoje?	Honestidade, caráter, confiança, justiça, ética e respeito. A liderança centrada nestes princípios é a chave para desencadear o potencial humano individual. O que profissional deve ter: - liderança própria; - possuir senso claro de objetivo, significado e rumo; - adaptabilidade; - comunicação eficaz; - sinergia; - respeito próprio; - aperfeiçoar todos os hábitos e estar aberto a novas oportunidades.
2- Buscar o Conhecimento constante. Onde está o conhecimento? Como apropriar-se dele e também ser capaz de produzi-lo?	Questionamentos de “onde” e “como” devem fazer parte da vida, estar sempre em busca do conhecimento constante e investir em sua carreira, ser inovador e trazer soluções. O profissional deverá questionar-se: “O que eu preciso aprender para continuar adquirindo novas habilidades, novos conhecimentos, novos relacionamentos, novos hábitos e, assim, crescer e me desenvolver em minha carreira”?
3- Ter atitudes positivas	Desafios passam a ser oportunidades. É preciso estar bem consigo mesmo, conhecer-se e ter paixão pelo trabalho, relacionar-se bem, ter habilidade de equipe, ajudar aos outros, definir seus próprios objetivos e traçar metas para alcançá-los.
4- Sair do lugar comum	O “perfil ideal” ideal para o mercado pode ser contraditório por isso é importante perguntar-se: “O que eu posso oferecer de valioso para ser cobiçado pelo mercado?”. Qual é o “algo mais” que eu posso desenvolver? O desafio é sair do lugar comum e se tornar alguém incomum, obedecendo, porém, seus desejos e objetivos e buscando a sua realização pessoal e profissional.
5- Estabelecer o equilíbrio entre o trabalho e o ócio.	O trabalho nunca desaparecerá, porém haverá desenvolvimento sem emprego, o profissional deve descobrir novas formas para obter prazer em seu trabalho, para ter simultaneidade entre trabalho, estudo e lazer e transformar o ócio em criatividade, liberdade e sucesso profissional.
6- Valorizar o lado humano.	As empresas precisam atrair e manter o capital humano para isso está dispondo de horário flexível de trabalho, programa psicológico, estímulos a atividades físicas – busca-se, assim, fazer do lugar de trabalho uma extensão do lar. Os colaboradores são convidados a atuar em programas sociais e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, o que é bom para o marketing social da empresa.
7- Assumir o controle da carreira.	A força é substituída pela criatividade, o medo pela motivação, o trabalho em equipe ocupou o lugar do individualismo. É importante que o profissional assuma total controle de sua carreira buscando, sempre, a reciclagem de conhecimentos e investindo pesado em sua evolução profissional.

QUADRO 04: 07 dicas para quem está começando a vida profissional e deseja alcançar o sucesso.

Fonte: Constancio (2011, p. 1).

Assim, para ser gestor da própria carreira é necessário segundo Queirós (2010) passar por seis etapas, que resumem o quadro anterior:

Começando por uma auto análise: um balanço de competências, valores, crenças, talentos, medos, âncoras de carreiras, perfil psicológico e sonhos, maximizando pontos fortes e talentos. A segunda etapa é identificar as oportunidades e ameaças da carreira escolhida e ampliar o círculo de relacionamentos, fazer uso da visão sistêmica e ter visão estratégica. A terceira etapa é estabelecer objetivos e metas claras, fazer escolhas alinhadas aos valores pessoais. A etapa seguinte é formular estratégias de carreira dispondo da criatividade combinadas a ação. Na etapa da implementação é fundamental ter atitudes diante dos desafios como: disciplina, persistência, resiliência, flexibilidade, entusiasmo, dinamismo, humildade, ética. A sexta e última etapa é o controle, fazer a monitoração do alcance dos objetivos traçados para a carreira, fase que pode ser feita adaptações.

#### 2.4 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS NA ADMINISTRAÇÃO

Tanto indivíduo como organização precisam saber o conceito de competência para que ambos tenham benefícios, os indivíduos ao desenvolver sua capacidade intelectual transferem para a empresa seu aprendizado, e a organização tem o papel de preparar as pessoas para novos desafios profissionais. Desta forma: “competência é um saber agir responsável que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (DUTRA, 2001 *apud* FLEURY, 2001, p. 27).

Competência é a capacidade de gerar resultados, necessários ao alcance dos objetivos (de negócios e culturais) definidos pela empresa, “é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Há competência apenas quando há competência em ação” (SANTOS *et.al.*, 2011, s. p.).

Quando há comprometimento e entrega do indivíduo a competência pode ser vista como um conjunto de conhecimentos (informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, o que ele precisa saber para desempenhar uma tarefa), habilidades (capacidade de aplicar o conhecimento visando um objetivo específico, uso dos talentos na prática), comportamentos e aptidões (talento natural da pessoa) para executar determinado trabalho em um nível elevado alcançando resultados diferenciados (DOURADO, 2010).

Há uma série de competências para o profissional que devem ser levadas em conta, tais como: “o saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.188).

As competências são divididas em técnicas e comportamentais. As competências técnicas compõem-se de conhecimentos e habilidades em técnicas ou funções específicas, são adquiridas através da educação formal, treinamentos e experiência profissional. Já as competências comportamentais são as atitudes e comportamentos na execução de determinada atividade profissional a ser desenvolvida, pode ser inerente a personalidade do indivíduo, obtido no convívio social, ou aprimorado através do auto-desenvolvimento (RABAGLIO, 2008 *apud* DOURADO, 2011).

As competências devem estar associadas ao processo de aprendizagem da organização e do indivíduo e estão divididas em:

- a) competências sobre processo: referem-se aos conhecimentos necessários do processo de trabalho.



- b) competências técnicas: são os conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado;
- c) competências organizacionais: saber organizar os fluxos de trabalho;
- d) competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final;
- e) competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas (autonomia, responsabilização e comunicação) (ZARIFIAN, 1999 *apud* FLEURY E FLEURY, 2001, p. 189).

Alinhando as competências do indivíduo e da organização, têm-se os seguintes resultados:

	<b>GANHO COM O USO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA</b>
<b>PARA A ORGANIZAÇÃO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplicidade, flexibilidade e transparência.</li><li>• Otimização de recursos e da massa salarial.</li><li>• Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional.</li><li>• Capacidade de atração, retenção e potencializarão de talentos.</li><li>• Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia.</li><li>• Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.</li></ul>
<b>PARA AS PESSOAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos.</li><li>• Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado.</li><li>• Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação.</li><li>• Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.</li></ul>

QUADRO 05 Gestão de competências

Fonte: Dutra (2001, p. 42).

Quando há uma gestão de competências eficiente, as expectativas e necessidades das organizações são atendidas por meio das pessoas que trabalham nela, ou seja, os indivíduos através da sua contribuição ampliam a vantagem competitiva da organização (DUTRA, 2001).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo buscou conhecer a situação e relação social, política, econômica dos acadêmicos de administração da faculdade Univel correlacionando aos modelos de carreira atuais, utilizando como técnica de coletas de dados o questionário.

Foi retirada uma amostra definida com base no cálculo de 50% do total da população de cada grupo de alunos (cada sala) do curso de administração do 1º e 4º ano matutino e noturno da faculdade UNIVEL – Cascavel, Paraná.

O questionário foi aplicado na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – Univel com uma população de 166 acadêmicos do curso de Administração do 1º e 4º ano matutino e noturno, dos quais uma amostra de 73 alunos respondeu ao questionário, de cada turma foi retirada uma amostra de aproximada de 50% do total da população dos quais 63% acadêmicos são do sexo feminino, e 37% representa o sexo masculino.

Inicialmente foi contatada a coordenação do curso de Administração para solicitar a autorização para o presente trabalho.



Após, foi explicado o objetivo do deste trabalho para os acadêmicos e foi aplicado o questionário para 50% do total da população de cada turma de administração, conforme a técnica de amostragem intencional para seleção dos participantes, de idade entre 20 a 30 anos escolhida por ser a Geração Y para a análise e interpretação dos dados.

A análise dos dados tem sua importância por proporcionar respostas à investigação do fenômeno estudado (MARKONI; LAKATOS, 2007).

Os dados foram analisados da seguinte forma segundo Richardson (2008): pelo emprego de quantificação na coleta e no tratamento dos dados deste estudo. O método quantitativo foi utilizado com a intenção de garantir a precisão dos dados em conformidade com o estudo descritivo que busca a investigação de um fenômeno.

Os dados quantitativos foram analisados e interpretados através de gráficos e quadros. Foram verificados quantos alunos do curso de administração do 1º e 4º ano matutino e noturno possuem um planejamento de carreira e qual a importância do autogerenciamento de carreira.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A coleta de dados foi feita em uma etapa que compreende a aplicação do questionário. Para caracterização da amostra tomada no estudo, foram feitas estratificações por séries dos gêneros participantes. Foram pesquisados um total de 46 acadêmicos do sexo feminino e 27 do sexo masculino, que compreendem a faixa etária de 20 a 30 anos por comporem a Geração Y, objeto de estudo. Nota-se que 63% dos acadêmicos predominam o sexo feminino, e 37% representa o número de homens que participaram do questionário.

O primeiro questionamento conduzido foi sobre a importância de gerenciamento da carreira. Todos os respondentes afirmaram que é importante essa questão demonstrando claramente que com as transformações no mercado de trabalho, o gerenciamento de carreira de um profissional não cabe mais a empresa e sim ao próprio profissional (FARIA, 2009).

É importante para os acadêmicos perceberem que cada escolha delimita seu caminho profissional, assim eles têm o poder de decidir com consciência, entender que haverá conseqüências futuras que terão que lidar. O autogerenciamento permite que essa escolha seja feita de forma mais reflexiva dando direção e estimulando os comportamentos necessários que levem para o objetivo a ser alcançado (FARIA, 2009).

Sobre o planejamento da carreira, os respondentes apontaram que 90,9% dos alunos do 1º e 65% dos alunos do 4º ano têm um planejamento de carreira. Observa-se que apenas 9,09% (2 pessoas) do 1º ano não tem um planejamento de carreira, embora 65% (14 acadêmicos) do 4º ano ainda não tenham um planejamento de carreira.

Constataram-se devido às mudanças na última década, os contratos paternalistas de antes, em que as empresas enfatizavam a lealdade e segurança no emprego, deu lugar ao contrato de trabalho psicológico, ou seja, um acordo entre colaborador e empresa, que obriga a pessoa a conhecer o mercado e saber identificar oportunidades (LAWIER, 2007 *apud* SOUZA, 2011).

Essa questão visou pesquisar a respeito das expectativas de futuro, a partir da decisão de fazer um planejamento de carreira. O planejamento de carreira permite ter uma idéia do que quer na vida de maneira que possa estabelecer estratégias para atingir objetivos e alterar rumos da carreira, bem como saber as potencialidades que podem ser exploradas para seu próprio benefício e para o mercado de trabalho, e também reconhecer as limitações a serem superadas (MELO, 2008).

Sobre como os acadêmicos fazem o planejamento de carreira observou-se que 21,87% pessoas do 1º ano sempre fazem o acompanhamento constante do planejamento de carreira

contra 39,29% dos acadêmicos 4º ano, e que 62,5% dos alunos do 1º ano responderam que acompanham às vezes bem como 50% das pessoas do 4º ano.

Apenas com determinação é que o planejamento de carreira sai do papel e passa para execução, é preciso mais que planejar, é necessário empenho para cumprir os objetivos (MELO, 2008).

O monitoramento das estratégias escolhidas deve sempre ser constante. O gerenciamento permite que se possa acompanhar e avaliar os resultados esperados para controlá-los e revisá-los quando houver necessidade. Nesse sentido, o gráfico aponta um aspecto negativo, que um pouco mais da metade da amostra estudada têm dificuldades em fazer o acompanhamento e revisão constante do plano de carreira que possuem, pois fazem somente às vezes, de maneira que sem este acompanhamento os esforços na busca dos objetivos a serem alcançados tornam-se mais distantes ou mais difíceis de serem bem sucedidos, pois alguns aspectos podem não ter sido avaliados.

Um aspecto preocupante identificado entre os respondentes foi sobre a disponibilidade de recursos financeiros para que possam cumprir com seus objetivos acadêmicos e profissionais. Do total de respondentes, pouco mais de 21% apresentaram ter recursos financeiros necessários para o cumprimento de suas metas. Evidencia-se a necessidade de um planejamento na área financeira para que seja possível o estabelecimento de prioridades e para que a educação figure como prioridade nesse período da vida.

As pessoas despreparadas financeiramente, que não costumam pensar no futuro, têm atitudes que geram conseqüências, geralmente elas se submetem a fazer coisas que não gostam pela falta de preparo. O hábito de reservar de 10% a 20% do salário é recomendado pelos especialistas e *coachings*, pois esse valor na verdade é um investimento (MELO, 2008).

Planejar a carreira significa investir tempo no processo de organizar e priorizar ações de desenvolvimento pessoal e profissional estabelecendo planos práticos e objetivos, controlando o seu crescimento através da análise de metas e definição de conhecimentos, habilidades e atitudes a desenvolver, acompanhando e organizando o caminho para conquista de seus objetivos ou de novos desafios. É o que norteia as ações, torna o caminho mais claro e estruturado para o crescimento tanto pessoal quanto profissional. Todas essas etapas são de fundamental importância para se ter êxito no alcance dos objetivos (MELO, 2008).

De acordo com os resultados da pesquisa, 42,86% alunos (4º ano) e também 20% (1º ano) têm um planejamento de carreira mais acompanha só às vezes. O dado mais relevante é que 17,38% (1º e 4º ano) sempre têm um planejamento de carreira, mas não acompanha muito.

Para que um planejamento seja bem sucedido é preciso que saia do papel e que se passe a ter atitudes que levem ao alcance dos objetivos, neste caso, observa-se que acompanhar os planos de carreira deve ser uma ação diária que a metade da população estudada preocupa-se só às vezes em cumprir, não tirando o máximo proveito do planejamento que fizeram.

Os respondentes se manifestaram sobre as prioridades e objetivas de vida neste momento. As perguntas motivaram respostas em relação a dinheiro, poder, reconhecimento, realização, crescimento pessoal, fama, sucesso e constituição de família.

As variáveis reconhecimento e realização ficaram evidenciadas nas respostas, alinhando o pensamento dos respondentes ao que foi estabelecido por Maslow em relação às necessidades secundárias A necessidade de reconhecimento faz parte do grupo secundário das necessidades de Maslow, envolve a necessidade do indivíduo fazer parte de um grupo de dar e receber afeto. As pessoas que têm essa ânsia procuram realizar seu pleno potencial está em busca de novos desafios que a estimulem (CHIAVENATO, 2009).



Da amostra selecionada, mais de 85% dos respondentes informaram que estão exercendo alguma atividade profissional no momento e as atividades desenvolvidas, de alguma forma, estão relacionadas com a formação acadêmica. Revela ainda a pesquisa que o grupo questionado conhece suas potencialidades, suas competências e o que os difere dos demais concorrentes no mercado de trabalho. Da mesma forma, existe a consciência sobre limitações e pontos fracos que os impedem do crescimento profissional.

Não basta somente possuir conhecimento sobre suas limitações, deve ter capacidade de desenvolver novas aptidões e aprofundar as existentes, ter a capacidade de aprimorar-se sempre e de prever as situações, isso permite que algumas pessoas sustentem sua empregabilidade (SOUZA, 2011).

Para o jovem quanto mais informações ele buscar a respeito da sua profissão, tirar dúvidas e compreender melhor o cotidiano de quem já trabalha na área em que escolheu facilita o processo de planejar sua carreira. O contato com profissionais que já atuam na área possibilita inspirar o aspirante através da sua experiência e prática (PEREIRA, 2008).

Podem-se perceber que de acordo com a pesquisa há uma porcentagem expressiva de acadêmicos que responderam que não têm um referencial de profissional, em torno de 72,5% (4º ano) e 66,66% (1º ano). O aspecto negativo dessa constatação é que grande parte dos questionados responderam que não têm alguém em quem se inspirar, conhecer modelos de sucesso permite que não seja repetido os mesmos erros cometidos pelos outros.

Houve manifestação motivada dos alunos respondentes a respeito da preparação para enfrentar o mercado de trabalho e sobre a qualidade da formação que a UNIVEL oferece aos seus educandos. Demonstrem os resultados que eles se apresentam preparados para enfrentamento do mercado de trabalho e demonstram satisfação em relação à qualidade do ensino e pela escolha que fizeram pela instituição.

A geração Y está com muita disposição para aprender, evoluir e inovar, quando percebem que isso trará benefícios eles mantêm o foco e dão o máximo de si (MUSSAK, 2011).

O gerenciamento da própria carreira possibilita mais oportunidades profissionais, uma vez que promove o auto conhecimento para identificar e aproveitar as oportunidades que estão aliadas aos seus valores. Isso se traduz em melhor remuneração e amplia as possibilidades e ascensão profissional. Essas questões ficaram em evidência nas respostas apontadas pelos alunos, que destacaram a necessidade da formação continuada (especialização e outras pós-graduações ou cursos de capacitação específica).

O nível educacional nos últimos anos difere do das gerações anteriores, cada vez mais o mercado exige um grau de escolaridade em nível de especialização, destacando os profissionais que são mais bem informados e possuem um nível mais elevado de educação e que se preocupam com seu desenvolvimento (VASCONCELOS *et. al.*, 2010).

Os respondentes foram motivados a expor competências necessárias para um profissional de administração que possuem. De acordo com os resultados obtidos foi possível perceber quais as competências mais desenvolvidas pelos acadêmicos de administração, dentre as elas, estão ter iniciativa, criatividade, coerência e facilidade de relacionamento dentre outras, embora bem poucos alunos considerem não ter alguma dessas competências ou não consideram importante. O que ficou menos evidente foi a resiliência (capacidade do indivíduo superar obstáculos ou se adaptar com facilidade a condições desfavoráveis, de acordo com Dutra (2001). Outros atributos foram apontados, como a busca pela excelência na execução de suas atividades, o comportamento ético, a atitude coerente com suas crenças e o alinhamento de sua postura com a missão da empresa onde estão trabalhando.

## 5. CONCLUSÃO

A proposta da pesquisa foi verificar qual a importância do autogerenciamento de carreira da Geração Y. Em função de opção procurou-se focar o estudo nos acadêmicos de administração do 1º e 4º ano da Faculdade Univel.

O resultado da pesquisa indica que os participantes desta amostra consideram importante gerenciar a própria carreira, e possuem um planejamento de carreira. Demonstra também que a Geração Y busca oportunidades profissionais que estejam aliadas as suas necessidades pessoais, familiares e de carreira com base no contrato psicológico, pois buscam satisfação e constante aprendizado.

É importante destacar que a Geração Y está sempre em busca de novos desafios, são independentes, de acordo com os sujeitos pesquisados (62) estão trabalhando e 52 acadêmicos estão contentes com as atividades que realizam no trabalho.

Diante da pesquisa feita, a maioria dos acadêmicos se consideram preparados atuar no mercado de trabalho e acreditam possuir habilidades e competências necessárias ao profissional de administração e ainda, consideram sua responsabilidade assumir o comando da sua carreira, através do auto desenvolvimento pessoal e profissional.

De acordo com o estudo realizado mostrou que o que mais influenciou a escolha da profissão dos acadêmicos de administração da amostra estudada, foi através de conversas com profissionais, bem como para continuar o negócio da família e por influência dos amigos.

O estudo possibilitou o entendimento das transformações socioeconômicas, com o advento da tecnologia e o processo de mutação da carreira tradicional para o modelo de carreira de contratos psicológicos. As relações entre indivíduo e organização tornaram-se mais flexíveis, e o modelo tradicional de trabalho, da época industrial é substituído por novos modelos de trabalho.

Com base nesse trabalho, sugere-se que as faculdades e universidades e escolas sejam agentes dessas mudanças, abrindo espaço para uma disciplina que trabalhe com os alunos seu desenvolvimento pessoal e profissional, ensinando-os e orientando-os a planejar a própria carreira.

## 6. REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, Pedro F. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira.** RAE, SP, OUT/DEZ 2009, N. 4, V.49. ISSN. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>> Artigo recebido em 13.04.2009. Aprovado em 28.07.2009.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia.** ed. 14, São Paulo: Saraiva, 2007.

BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** ed. 6, V. 1. São Paulo, Gente, 2002.

\_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_. **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações.** ed. 5, V. 2. São Paulo: Gente, 2002.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Empregabilidade - a competência necessária para o sucesso no novo milênio.** Campinas, Ed. 6, Alínea, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno.** São Paulo: Saraiva, 2009.

DOURADO, Tatiana Ramos. **Desenvolvendo competências comportamentais em organizações de aprendizagem.** Dados. Disponível em: <http://bdjur.stj.gov.br> Acesso em: 20/08/2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** Ed. 8 - São Paulo: Gente, 2001.



- FARIA, Vivian Maerker. **Manual de carreira**: identifique e destaque o talento que existe em você. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC – Edição especial, 2001.
- LACOME, Francisco. **Recursos humanos princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Ed. 6 – São Paulo: Atlas, 2007.
- MELO, Ricardo. **Pronto para a guerra**: aprenda a programar sua carreira junto à vida pessoal e seja bem sucedido em 2009. Revista Carreira e Negócios, p. 46 a 54, 2008.
- MILKOVICH, George T.; BONDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Ed. 1 – São Paulo: Atlas, 2000.
- MUSSAK, Eugênio. **A geração Y é multifuncional e veloz, mas não se aprofunda**. Dados. Disponível em: <http://zerohora.clibs.com.br> Acesso em: 15/05/2011.
- NOVELLI, Valéria Aparecida Moreira; LEITE, Marilda Corrêa; SITTA; Maria Isabel Uthman. **Mediação da informação**: usuários gerações, veteranos, baby boomers, X, Y, E Z. Dados. Disponível em: [http://www.sibi.ufrj.br/snbu/pdfs/orais/final\\_249.pdf](http://www.sibi.ufrj.br/snbu/pdfs/orais/final_249.pdf) Acesso em: 29/06/2011.
- OHL, Murilo. **O poder das conexões**. Revista VC S/A Ed. 156 – p. 26 a 33, publicado 06/2011.
- PEREIRA, Sheyla. **Cara ou coroa**: dúvidas freqüentes que afligem os jovens na busca pela carreira adequada. Revista Carreira e Negócios, p. 37- 38, 2008.
- POMPEU, Ana. **Mulheres X, Y, Z: um só gênero três gerações**. Zero Hora. Dados. Disponível em: <http://www.zerohora.clicrbs.com.br/zerohora/> Publicado em: 23/03/2011. Acesso em: 24/05/2011.
- QUEIRÓS, Cláudio. **Como ser gestor de sua própria carreira**. Dados. Disponível em: HSM On-line. Publicado em 26/07/2010. Acesso em: 03/2011.
- RIBEIRO, Cláudia, in MARTINS, Helio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**. Qualitymark, 2001. Dados. Disponível em: <http://www.forma-te.com/.../4319-gestao-carreiras-era-conhecimento.html> Acesso em 22.03.2011.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social, métodos e técnicas**. Ed. 3, São Paulo: Atlas, 2008.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração, mudanças e perspectivas**. Ed. 24. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos, PACHECO, Fernando Flavio, PEREIRA. Heitor José, BASTOS JUNIOR, Paulo. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. Dados. Disponível em: [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)
- SOARES, Dulce Helena Penna - **A escolha profissional**: do jovem ao adulto. Ed. 2. Summus - São Paulo, 2002.
- SOUZA, Vera Lucia de. **Plano de desenvolvimento pessoal**. FGV-ISAE, 2011.
- VASCONCELOS, Kátia C.A. *et.al.* **A Geração Y e suas âncoras de carreira**. Revista Gestão.Org - Mai/Ago 2010. Dados. Disponível em: <http://www.fucape.br> Artigo recebido em 19.05.2009, aprovado 07.01.2010. Acesso em 3/2011.