

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

THOMPSON AUGUSTO DOS REIS

**ESTUDO DO PERFIL E EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS
ALUNOS INGRESSANTES EM ADMINISTRAÇÃO**

PIRACICABA

2017

THOMPSON AUGUSTO DOS REIS

**ESTUDO DO PERFIL E EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS
ALUNOS INGRESSANTES EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Gestão de Pessoas

Orientador: **Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi**

PIRACICABA

2017

THOMPSON AUGUSTO DOS REIS

ESTUDO DO PERFIL E EXPECTATIVAS DE CARREIRA DOS ALUNOS
INGRESSANTES EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Gestão de Pessoas

Data de aprovação: 25/08/2017

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi (Orientadora)
Universidade Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Martin Kuhn
UNASP – Centro Universitário Adventista de São Paulo

Prof. Dr. Lélío Maximino Lellis
UNASP – Centro Universitário Adventista de São Paulo

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação somente foi possível graças às bênçãos de **DEUS** e a outros colaboradores que direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse a este estágio de minha vida acadêmica. Agradeço a Ele pela saúde, paz de espírito e provações. Aos demais agradeço em especial:

Aos meus pais, **Emilson** e **Irani**, meus primeiros e mais valiosos mestres, pelo constante incentivo ao estudo, pelos conselhos sempre oportunos, e por estarem sempre ao meu lado;

À minha esposa **Meire**, pelo companheirismo, cumplicidade e pela compreensão nos momentos de ausência; e aos nossos filhos **Theo** e **Taylor**, que fazem de nossas vidas uma constante alegria;

À minha orientadora, **Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi**, pelas orientações, críticas e acompanhamento no decorrer do desenvolvimento de minha dissertação de mestrado; suas sábias sugestões enriqueceram sobremaneira esta pesquisa;

Aos professores doutores **Valéria Rueda Elias Spers**, **Martin Kuhn** e **Lélio Maximino Lellis**, pelo aceite em participar como membros em minha banca defesa pública de dissertação de Mestrado, tendo o autor desde já a certeza de que as intervenções dos docentes serão de grande valia para meu aperfeiçoamento acadêmico-profissional;

Ao **UNASP - Hortolândia**, não somente por acreditar em mim, mas por patrocinar meus estudos e disponibilizar todos os recursos que me foram necessários.

Muito obrigado!

O caminho eu não sei; mas o guia eu conheço bem.

(Martinho Lutero)

RESUMO

Nas últimas décadas ocorreu um aumento no número de instituições de Ensino Superior em nosso país e isso se deve, em grande medida, à necessidade e pressão do mercado de trabalho que tem demandado profissionais mais qualificados e especializados. Dentre as muitas graduações oferecidas, o curso de Administração tem se destacado em função do grande número de alunos que optam por esta formação. Na verdade, a graduação em administração é a mais procurada por aqueles indivíduos que iniciam seus estudos no Ensino Superior. Pensando na realidade do aluno que está iniciando sua experiência acadêmica num nível superior, este trabalho buscou, por meio de um estudo de caso em uma instituição de ensino no interior do estado de São Paulo, analisar quais são as características que compõe o perfil dos alunos ingressantes, bem como suas expectativas de carreira. Trata-se de uma pesquisa exploratória – diagnóstica, com abordagem quantitativa e qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de questionários aplicados aos discentes ingressantes no curso de Administração. Quanto ao referencial teórico, foram abordados: os elementos que compõem uma carreira profissional e suas ramificações, o estudo das gerações, as âncoras de carreira de Edgar Schein, a história e o momento atual do curso de Administração no Brasil e o perfil dos profissionais administradores divulgados na pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração. A pesquisa foi realizada com 307 alunos do curso de administração da IES estudada (os quais responderam dois questionários em momentos diferentes) e os dados coletados foram analisados de forma estatística para melhor compreensão das informações. Os resultados apresentados sugerem que os ingressantes possuem uma inclinação orientada para a construção de uma carreira que equilibre seus anseios profissionais e pessoais e, por isso, não estão dispostos a alcançar cargos gerenciais que lhes exijam um alto grau de comprometimento e sacrifício pessoal. No que diz respeito ao perfil, constatou-se que: há uma expressiva presença do gênero feminino entre esses ingressantes, a maior parte dos pesquisados possui vínculo empregatício, estes empregos ocorrem especialmente em funções administrativas e a IES estudada tem sido escolhida devido a sua privilegiada localização e sua boa reputação. A pesquisa demonstrou, ainda, que, quando comparada com as demais áreas oferecidas, a área de Gestão de Pessoas é a que mais desperta interesse acadêmico. Portanto, com base em toda a análise de dados, conclui-se que o perfil dos ingressantes é bem heterogêneo e que as expectativas de carreira dos pesquisados está atrelada ao estilo de vida que almejam alcançar.

Palavras-Chave: Perfil; Expectativas; Carreira; Discentes; Administração

ABSTRACT

In the last decades there has been an explosive increase in the number of higher education institutions in our country and this is largely due to the need and pressure of the labor market that has demanded a more qualified and specialized workforce. Among the many graduations offered, the Administration course has stood out due to the large number of students that opt for this training. In fact, the degree in administration is the most sought after by those individuals who begin their studies in Higher Education. Thinking about the reality of the student who is starting his academic experience at a higher level, this work sought, through a case study in a teaching institution in the interior of the state of São Paulo, to analyze what are the characteristics that compose the profile of the incoming students As well as your career expectations. This is an exploratory-diagnostic research, with a quantitative and qualitative approach and data obtained through questionnaires applied to students entering the Administration course. As for the theoretical reference, the elements that make up a professional career and its ramifications, the study of the generations, the career anchors of Edgar Schein, the history and the current moment of the Administration course in Brazil, and the profile of the professional administrators Disclosed in the survey conducted by the Federal Board of Directors. The study was carried out with 307 students from the HEI administration course studied (who answered two questionnaires at different times) and the data collected were statistically analyzed for a better understanding of the information. The results presented suggest that the students have a career-oriented inclination that balances their professional and personal desires and, therefore, they are not willing to reach managerial positions that demand a high degree of commitment and personal sacrifice. With regard to the profile, it was verified that: there is a significant presence of the female gender among these participants, most of the respondents have an employment relationship, these jobs occur especially in administrative functions and the HEI studied has been chosen due to its privileged Location and its good reputation. The research also showed that, when compared to the other areas offered, the area of People Management is the one that most arouses academic interest. Therefore, based on all the data analysis, it is concluded that the profile of the participants is very heterogeneous and that the career expectations of the respondents are linked to the lifestyle they aim to achieve.

keywords: Profile; Expectations; Career; Learning; Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Fluxograma com Estrutura da Dissertação.....	22
Figura 02 – Estrutura dos Valores Organizacionais.....	34
Figura 03 – Gênero.....	52
Figura 04 – Escolha do curso de Administração.....	53
Figura 05 – Avaliação do Curso.....	54
Figura 06 – Identidade do Administrador.....	55
Figura 07 – Conhecimentos Específicos.....	56
Figura 08 – Competências.....	57
Figura 09 – Habilidades.....	58
Figura 10 – Atitudes	59
Figura 11 – Nível de Satisfação com o Curso.....	60
Figura 12 – Áreas mais Promissoras.....	61
Figura 13 – Renda Mensal do Administrador.....	62
Figura 14 – Área de Atuação.....	63
Figura 15 – Cargos Ocupados.....	64
Figura 16 – Recomendações às IES.....	65
Figura 17 – Região Metropolitana de Campinas.....	67
Figura 18 – RCM: População, PIB e Número de Empresas.....	68
Figura 19 – Gênero Sexual.....	81
Figura 20 – Indivíduos por Geração.....	82
Figura 21 – Âncoras de Carreira com Maior Presença.....	84
Figura 22 – Âncoras de Carreira com Menor Presença.....	85
Figura 23 – Âncoras de Carreira X Gênero Sexual.....	87
Figura 24 – Âncoras de Carreira com maior presença na Geração “X”.....	90
Figura 25 – Âncoras de Carreira com maior presença na Geração “Y”.....	91
Figura 26 – Âncoras de Carreira com maior presença na Geração “Z”.....	94
Figura 27 – Divisão por Faixa Etária.....	96
Figura 28 – Divisão por Etnia.....	97
Figura 29 – Pesquisados que residem com os pais.....	98
Figura 30 – Pesquisados que residem em Hortolândia.....	99
Figura 31 – Formação Educacional dos Pais dos Pesquisados.....	100
Figura 32 – Possuem Relacionamento Conjugal.....	102
Figura 33 – Vínculo Empregatício.....	103
Figura 34 – Dos que trabalham em Funções Administrativas.....	104
Figura 35 – Dos que Cursaram ou Iniciaram Outras Graduações.....	106
Figura 36 – Razões Pela Escolha do Curso.....	107
Figura 37 – Razões Pela Escolha do Curso no UNASP-HT.....	108
Figura 38 – Realidade Salarial.....	109
Figura 39 – Acesso a Internet e Computador Portátil.....	110
Figura 40 – Adventistas.....	111
Figura 41 – Bolsas de Estudos.....	112
Figura 42 – Modalidade Cursada no Ensino Médio.....	113
Figura 43 – Ensino Médio no UNASP-HT.....	115
Figura 44 – Condução Utilizada.....	116
Figura 45 – Tipos de Mídia mais Utilizadas.....	117
Figura 46 – Área de Maior Interesse.....	118

Figura 47 – Refeição Noturna/Do trabalho para a faculdade..... 120

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Comparativo entre os modelos de carreira.....	31
Quadro 02 – Cursos com maior número de matrículas no Brasil.....	49
Quadro 03 – Instituições com Curso de Administração na região.....	71
Quadro 04 – Evolução de matrículas de administração do UNASP/HT.....	72
Quadro 05 – Síntese da tipologia da pesquisa.....	75
Quadro 06 – Número de alunos ingressos por período.....	76
Quadro 07 – Framework da pesquisa.....	78
Quadro 08 – Matriz de amarração da pesquisa.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS

AI – Autonomia Independência

ANGRAD – Associação Nacional de Cursos de Pós-graduação em Administração

CE – Criatividade Empreendedora

CEO – *Chief Executive Officer*

CFA (2016) – Conselho Federal de Administração

CRA – Conselho Regional de Administração

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

DOU – Diário Oficial da União

DP – Desafio Puro

EC – Engenheiro Coelho

EF – Ensino Fundamental

EM – Ensino Médio

EV – Estilo de Vida

FAE – Faculdade Adventista de Enfermagem

FAED – Faculdade Adventista de Pedagogia

FAH – Faculdade Adventista de Hortolândia

FEA – Faculdade de Economia e Administração

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIES – Fundo de Financiamento do Ensino Superior

GG – Competência Gerência Geral

HBR – *Harvard Business Review*

HT – Hortolândia

IASP – Instituto Adventista de São Paulo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPEA – Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada

LDB – Leis de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério de Educação e Cultura

PIB – Produto Interno Bruto

PNUD – Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento

PPC – Plano Pedagógico do Curso

PROUNI – Programa Universidade Para Todos

RMC – Região Metropolitana de Campinas

SD – Serviço Dedicado

SE – Segurança Estabilidade

SESU – Secretaria de Educação Superior

SP – São Paulo

TF – Competência Técnico Funcional

UNASP – Centro Universitário de São Paulo

UNIESP – União das Instituições Educacionais do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Pesquisas Sobre Carreiras: cenário introdutório.....	17
1.2 Problema de Pesquisa.....	18
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificativas da Pesquisa.....	19
1.5 Pressupostos.....	20
1.6 Método de Pesquisa.....	20
1.7 Estrutura da Dissertação.....	21
2 CARREIRA PROFISSIONAL.....	23
2.1 Conceituação, Relação, Desenvolvimento e Conflitos da Carreira Profissional.....	23
2.2 Modelos de Carreira e Influências de Valores sobre a Vida Profissional e Carreiras..	27
2.3 Âncoras de Carreira.....	34
2.4 Carreira e Gerações.....	37
3 ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL.....	46
3.1 Perfil dos Profissionais Administradores Atuantes.....	50
3.2 Curso de Administração da IES Estudada.....	65
4 METODOLOGIA.....	73
4.1 Tipologia da Pesquisa.....	73
4.2 Amostras e Sujeitos de Pesquisa.....	75
4.3 Instrumentos para a Coleta de Dados.....	76
4.4 Framework da Pesquisa.....	77
4.5 Matriz de Amarração.....	78
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	80
5.1 Análise das Expectativas de Carreira com Base nas Âncoras de Carreira de Edgar Schein.....	80
5.1.1 Gênero sexual.....	80
5.1.2 Agentes pesquisados por geração (X, Y, Z).....	82
5.1.3 Âncoras de carreira com maior presença.....	84
5.1.4 Âncoras de carreira com menor presença.....	86
5.1.5 Âncoras de carreira x gênero sexual.....	87
5.1.6 Âncoras de carreira mais presentes na geração “X”.....	90
5.1.7 Âncoras de carreira mais presentes na Geração “Y”.....	91
5.1.8 Âncoras de carreira mais presentes na Geração “Z”.....	94
5.2 Análise das Características que Compõem o Perfil dos Alunos Ingressantes no Curso de Administração da IES Estudada.....	95
5.2.1 Faixa etária.....	96
5.2.2 Identidade étnico racial.....	97
5.2.3 Número de pesquisados que reside com os pais.....	98
5.2.4 Residência em Hortolândia.....	99

5.2.5 Formação educacional dos pais dos pesquisados.....	100
5.2.6 Relacionamento conjugal.....	102
5.2.7 Vínculo empregatício.....	103
5.2.8 Número de indivíduos que trabalham na área administrativa.....	104
5.2.9 Indivíduos que já possuem ou iniciaram outras graduações.....	106
5.2.10 Razões pela escolha do curso.....	107
5.2.11 Razões pela escolha do UNASP-HT.....	108
5.2.12 Realidade salarial.....	109
5.2.13 Acesso a internet residencial e a notebook pessoal.....	110
5.2.14 Pertencentes à denominação adventista.....	111
5.2.15 Número de indivíduos com bolsa de estudo.....	112
5.2.16 Origem e modalidade cursada no ensino médio.....	113
5.2.17 Indivíduos que cursaram o ensino médio no UNASP-HT.....	115
5.2.18 Condução utilizada para chegar ao UNASP-HT.....	116
5.2.19 Tipos de mídia mais utilizados para o acesso às informações.....	117
5.2.20 Área de maior interesse.....	118
5.2.21 Dados complementares à análise.....	120
5.3 Análise de aproximação entre as expectativas de carreira e o perfil dos alunos ingressantes no curso de Administração do UNASP-HT.....	121
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICE.....	133
Apêndice A – Questionário de identificação dos alunos ingressantes	
Apêndice B – Questionário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein	

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em uma época em que a intensa globalização e a forte competição empresarial exigem cada vez mais do mercado de trabalho profissionais que estejam aptos a desenvolver suas habilidades e, assim, contribuir para o crescimento econômico das empresas que servem (SIMÕES; SILVA, 2013).

Segundo dados do censo da educação superior (INEP, 2013) existem no Brasil, 2.391 IES (Instituições de Ensino Superior), das quais 2.090 (87,4%), correspondem às instituições privadas. Todas essas IES juntas oferecem 32.049 cursos, entre bacharelado, licenciatura e tecnologia, sendo que 66,1% desses são oferecidos por instituições privadas, com a maior oferta nas áreas de Ciências Sociais, Negócios e Direito, tendo o curso de Administração como o mais procurado. No Brasil, 1.493 instituições oferecem o curso de Administração, nos quais foram matriculados 800.114 alunos e São Paulo, onde há mais de cinco alunos na rede privada para cada aluno na rede pública, é o estado que concentra os maiores índices de matrículas nesse curso (INEP, 2013). Na verdade, ao se reexaminar a história, percebe-se que foi justamente a demanda por profissionais capacitados em técnicas especializadas de gestão que marcou o surgimento das primeiras escolas de Administração no Brasil (MASCARENHAS; ZAMBALDI; MORAES, 2011). Assim, de acordo com Crês (2011), diante dessa realidade, as IES têm reavaliado suas posturas e inserido novas técnicas e metodologias de aprendizado, para se ajustarem àquilo que o mercado tanto busca e necessita e terem um papel cada vez mais marcante no desenvolvimento da sociedade.

Ao procurar uma IES para cursar uma graduação, o indivíduo está dando um passo importante para definir e encaminhar a sua carreira profissional. Entende-se por carreira uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, envolvendo uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições das organizações e da sociedade. (PERES, 2011)

As decisões pessoais de carreira são orientadas por um sistema de autoconceito que a pessoa possui sobre si mesma. Este autoconceito é a maneira como a pessoa se vê, o quanto ela se conhece e quais são seus valores, competências e motivações, que contam no momento de fazer suas escolhas.

Certamente que, com a experiência profissional, a pessoa adquirirá novos conhecimentos e habilidades, o que poderá resultar na mudança de seu autoconceito (MARTINS, 2001). Embora o indivíduo, quando do início na sua vida profissional, almeje adquirir habilidades e experiências que possibilitem o desenvolvimento de uma carreira, deve levar em consideração não somente suas determinações pessoais, mas, também, as determinações da organização. (DUTRA, 1996)

Um dos desafios que as IES enfrentam é fazer o acompanhamento do ingressante no curso escolhido, considerando suas expectativas quanto à profissão e a relação que a mesma tem com o mercado de trabalho. (MIRANDA; ARAUJO; MIRANDA, 2015)

Pesquisas têm comprovado que fatores socioeconômicos são determinantes na construção de um perfil. Christ, Stefano e Raifur (2014), por exemplo, afirmam que aspectos socioeconômicos, influem diretamente sobre o perfil do indivíduo.

Por essa razão, e com o objetivo de conhecer mais profundamente os discentes, é que baseamos este estudo em uma pesquisa socioeconômica. Cremos que o conhecimento do perfil do discente fornecerá uma visão a respeito daquilo que possui valor para ele, e que sua concepção de valor pode estar atrelada tanto à qualidade, quanto ao preço, refletindo diretamente as percepções que ele possui a respeito daquilo que lhe é oferecido (LOPES; ALVES; LEITE, 2008).

Para Frezatti e Filho (2003), entender o aluno, entender o seu desempenho e tudo o que isso envolve, constitui uma tarefa necessária ao docente e à sua instituição. A partir desta percepção podemos contribuir para a construção de práticas pedagógicas que se aproximarão da realidade do discente frente ao seu perfil, as quais resultarão no desenvolvimento do discente. Ao se buscar conhecer o perfil do estudante, é de grande importância que sejam levados em consideração outros aspectos além daqueles que se referem à escola, tais como o status socioeconômico da família, o nível de educação dos pais e seu interesse em participar da vida acadêmica dos filhos, as aspirações do discente, suas atividades de lazer e os recursos educacionais presentes no lar (VIANNA, 2000).

A importância de estudos como este, reside na crença de que, uma melhor compreensão do perfil do aluno resultará na aplicação de direcionamentos que potencializarão o desempenho do aluno de modo que este venha a alcançar um melhor aproveitamento dentro daquilo que lhe está sendo oferecido. (FREZATTI;

LEITE FILHO, 2003). Considera-se ainda que as situações de aprendizagem em sala de aula ultrapassam os processos de transferência de conceitos entre professor e aluno, sendo assim muito mais do que um simples processo comunicativo. (MOURA, 2014)

Acredita-se que a identificação do perfil desse alunado contribuirá para que o docente compreenda melhor os seus discentes, e assim construa uma metodologia de ensino, que possa atingir o aluno dentro da sua realidade, para, então, transformá-lo e direcioná-lo àquilo que o mercado de trabalho espera do mesmo. Acredita-se, ainda, que a identificação desse perfil poderá servir como parte da estratégia da IES, ajudando na construção do capital intelectual da organização, o que é, na verdade, um dos ativos mais valiosos das instituições. O compartilhamento de tais informações também ajudará a compreender melhor a cultura organizacional e, assim, ações convergentes poderão ser criadas para o desenvolvimento e favorecimento do ambiente educacional (SILVEIRA, 2011).

1.1 Pesquisas Sobre Carreiras: cenário introdutório

O presente tópico tem como finalidade apresentar de maneira resumida, os resultados encontrados em pesquisas recentes sobre carreiras.

Atualmente existem inúmeros fatores que influem sobre os indivíduos e os direcionam para diferentes rumos no que respeita as suas carreiras. Para Lopes, Silva e Helal (2015), alguns indivíduos passam por crises de identidade profissional ao contrastar o estilo de vida que desejam ter com o estilo de vida que sua carreira profissional exige. Nesses casos, estes autores sugerem que se leve em consideração o perfil profissional do indivíduo norteado por seu conjunto de princípios e valores.

Pesquisas também apontam para o stress que o advento de novas tecnologias exerce sobre os indivíduos e suas carreiras profissionais. A chamada “competição eletrônica” tem feito com que alguns indivíduos sofram em virtude das incertezas e repensem suas carreiras profissionais. (TREVISAN; *et al.*, 2015)

Um dos resultados mais presentes nas pesquisas atuais enfoca a noção de “estabilidade” que indivíduos buscam alcançar através da construção de suas carreiras profissionais. Independentemente do grupamento geracional ao qual pertencem, estes buscam priorizar a estabilidade financeira e a segurança no

trabalho. Anseios como esse, os impelem a buscar uma carreira no setor público, pois este parece oferecer o que almejam. Por outro lado, existe, também, certo repúdio ao setor privado quando os candidatos consideram que este, cada vez mais, incentiva a competição e a concorrência interna – pois não almejam trabalhar neste tipo de ambiente “conflitivo”. (ARAUJO; SANTANNA, 2015)

No que diz respeito as Âncoras de Carreiras, estudos apontam que estas estão diretamente ligadas ao gênero sexual. O recente artigo intitulado “Âncoras de Carreira e Gênero: Um estudo comparativo de estudantes da área da saúde e da engenharia”; cita que, de maneira geral, as Âncoras com maior presença no sexo feminino são: “Estilo de Vida” e “Segurança / Estabilidade” e, no sexo masculino, as de maior incidência são: “Autonomia / Independência e “Desafio Puro”. A mesma pesquisa afirma que tem crescido a inclusão das mulheres em espaços que eram apenas destinados aos homens, dando a entender que aspectos ligados ao sexo feminino tem sido mais valorizados pelas organizações. (VIEIRA, *et. al.*, 2016)

1.2 Problema de Pesquisa

Sabendo-se que o ser humano é composto de características que lhe são particulares e peculiares, a busca constituída pelo conhecimento das características e opiniões dos estudantes do nível superior pode fornecer importantes subsídios para o planejamento e para a organização do desenvolvimento acadêmico. Ao conhecer o perfil dos alunos, o professor passa a identificar o ‘ponto de partida’ do qual seguirá, para, assim, construir e reforçar aquilo que o aluno já tem de experiência pessoal e profissional. Isso também lhe permitirá aperfeiçoar o estabelecimento dos objetivos que sua disciplina intenta alcançar.

As intenções de carreira profissional e os valores que cada discente possui em relação a esta, também servirão de grande contribuição para que o estudo do perfil possa ser mais abrangente e, por conseguinte, mais esclarecedor, tanto para a instituição, como para o docente e para o próprio objeto desta pesquisa. Assim, identificar, analisar e compreender o perfil dos alunos ingressantes no curso de Administração de uma IES do interior de SP, é o problema que norteia esta pesquisa, enfatizando, sobretudo a seguinte questão: Qual o perfil e as expectativas de carreira dos ingressantes do curso de graduação em Administração?

1.3 Objetivos da Pesquisa

De maneira a operacionalizar esta pesquisa, foram construídos o objetivo geral e os objetivos específicos, conforme descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Diagnosticar o perfil e as expectativas de carreira dos ingressantes do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior do interior do estado de São Paulo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar e analisar, os elementos que compõem o perfil e expectativas de carreira dos alunos ingressantes no Curso de Administração de uma IES do interior do Estado de São Paulo;
- Identificar a compreensão do ingressante do curso de administração em relação às opções de trabalho da profissão escolhida.

1.4 Justificativas da Pesquisa

Visto que a demanda por administradores que sejam capazes de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, agir de maneira criativa, e tenham iniciativa e vontade de aprender, tem sido a nova realidade organizacional a que se busca alcançar (NICOLINI, 2003) e que o processo de ensino-aprendizagem utilizado pelas IES foca a coletividade e não o indivíduo, a pesquisa proposta permitirá que se conheça o perfil dos alunos de maneira também coletiva; todavia, ainda assim, isso trará ao educador possibilidades, de conhecer a realidade e expectativas dos seus alunos e, conseqüentemente, direcionar a condução de suas aulas de maneira a formar alunos pensantes e questionadores, que sirvam como instrumentos, ativos e dispostos de transformação (LOURENÇO; KNOP, 2011).

A coleta e análise de informações sobre os alunos ingressantes em uma IES do interior de São Paulo, permitirá a criação de um documento que venha a servir de auxílio para os docentes que, assim como este pesquisador, desconhecem as

características dos alunos que ingressam no programa de graduação do curso de administração. Com tal documento, o docente poderá perceber características coletivas que o ajudarão a preparar o seu plano de aula e, por conseguinte, dar um retorno adequado aos alunos, com um conteúdo ajustado à sua realidade. Ainda, ao perceberem sua própria realidade, os alunos poderão ser incentivados à mudança e, a partir desta, o processo de ensino pode se dar por transformações que os tornem mais participantes do próprio processo educativo. Nicolini (2003) aborda bem esta ideia ao afirmar que “o aluno que aprende a perceber a si próprio e sua situação, entra em contato com a sua realidade e sente-se capaz de modificá-la”.

Este estudo também poderá ser explorado pela coordenação e administração do Curso, pois trará informações que podem colaborar para a criação das ementas e direcionamento do próprio curso; tornando-o mais próximo da realidade dos alunos, e desafiando-os levando em conta suas características pessoais. Como escreveu Nicolini (2003), “o fatalismo ou a consciência de sentir-se apenas como um produto ao final do processo de formação, cede lugar à vontade de aprender para produzir seu próprio futuro.” Desse modo, julgamos que o bom uso de um estudo como este proposto, pode incentivar o grupo de alunos ao crescimento acadêmico e pessoal, onde passarão de agentes passivos para agentes ativos.

1.5 Pressupostos

- Pressuposto 01: Os discentes apresentam perfil heterogêneo e segmentado.
- Pressuposto 02: Ao ingressar na graduação de administração, a maior parte dos alunos faz esta opção por entender que por meio da titulação, haverá maior abertura e opções de empregabilidade no mercado de trabalho.

1.6 Método de Pesquisa

Inicialmente, será realizada uma revisão sistemática da literatura pertinente, com o objetivo de se obter conhecimento sobre os assuntos relacionados ao tema proposto. Na sequência, será feita uma pesquisa de campo, por meio de análise documental e aplicação de questionários que abordarão o perfil dos alunos, e as expectativas de carreira. Sendo assim, a pesquisa apresenta as características: exploratória, diagnóstica e quantitativa. Para alcançar os objetivos, foram aplicados,

como mencionado anteriormente, dois questionários que abrangeram uma população de, aproximadamente, 300 respondentes.

1.7 Estrutura da Dissertação

A pesquisa foi estruturada em seis capítulos, distribuídos conforme o seguinte fluxograma:

Capítulo 01: Neste capítulo são apresentados os elementos introdutórios que definem o rumo do estudo. Nele aparecem os resultados de pesquisas realizadas anteriormente sobre o tema “carreiras”, bem como o problema da pesquisa e seus objetivos, a justificativa, os pressupostos e o método de pesquisa a ser utilizado;

Capítulo 02: A partir deste capítulo realiza-se o início da revisão bibliográfica, partindo do tema “carreiras” e seguindo para sua conceituação, relação, desenvolvimento e conflitos existentes. Ainda neste capítulo, são descritos os modelos de carreira, o estudo de Edgar Schein sobre as Âncoras de carreira e, por fim, as expectativas que os indivíduos constroem a partir da definição de sua carreira profissional;

Capítulo 03: Este capítulo inicia com um resgate histórico do curso de administração do Brasil e, posteriormente, realiza uma análise geracional, que intenta compreender o perfil dos discentes que estão cursando a graduação de administração. Em seguida, apresenta-se os dados resultantes da pesquisa realizada pelo CFA (Conselho Federal de Administração), que foi divulgada em 2016 e que tem como finalidade tornar conhecido o perfil dos Administradores atuantes no mercado de trabalho. Por fim, o capítulo discorre sobre a IES que serviu como estudo caso, apresentando um histórico da mesma desde sua origem até a atualidade;

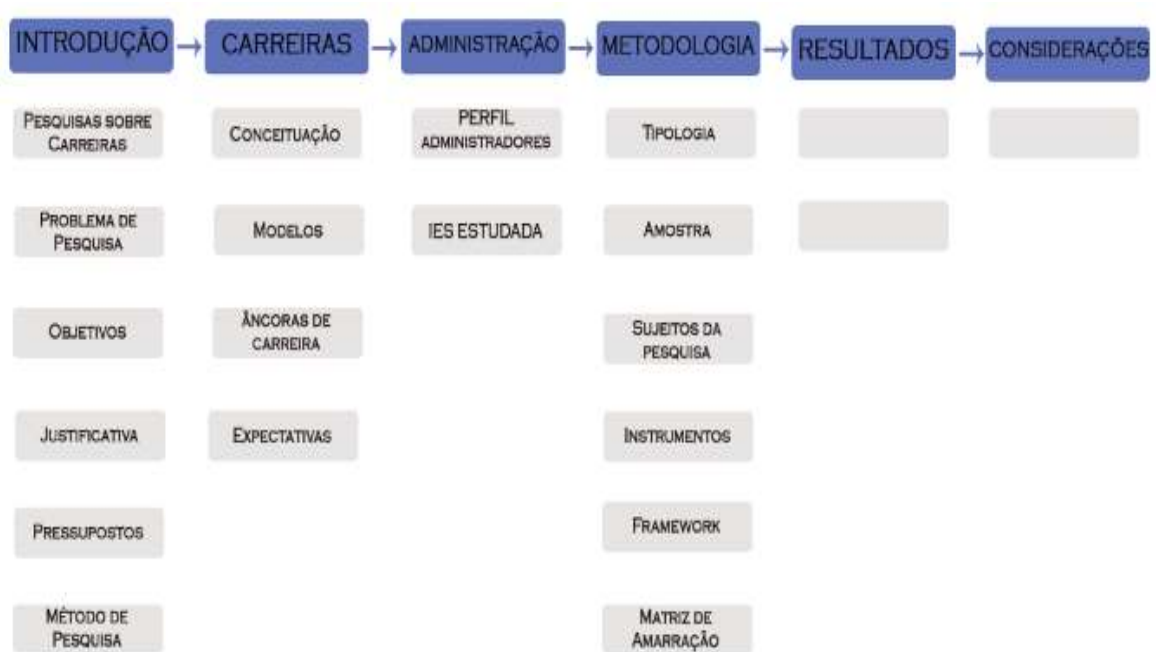
Capítulo 04: Este capítulo é destinado à apresentação da metodologia utilizada nesta pesquisa. Contém a tipologia da pesquisa, sua amostra, os sujeitos de pesquisa, instrumentos utilizados para coleta de dados, *framework*, e a matriz de amarração;

Capítulo 05: o capítulo relata os resultados deste estudo realizado junto aos sujeitos da pesquisa. Através de figuras gráficas e estatísticas, mostrar-se-á o perfil dos alunos da IES estudada, bem como as expectativas que estes possuem sobre

suas carreiras – o que foi feito a partir do estudo de Âncoras de Carreiras de Edgar Schein;

Capítulo 06: Esta seção apresenta as considerações a que o autor chegou a partir da pesquisa, suas limitações, e as sugestões para pesquisas futuras, realizadas a partir da mesma temática. A isso seguem as referências e os apêndices.

A Figura 1 ilustra o fluxograma teórico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2017)

Figura 1 – Fluxograma com a Estrutura da Dissertação

2 CARREIRA PROFISSIONAL

Este capítulo é destinado ao estudo e pesquisa de temas relacionados à carreira profissional. Ele inicia pela conceituação e segue tratando do desenvolvimento, relação, conflitos, modelos, influências e valores que permeiam a carreira do indivíduo. Posteriormente, serão abordadas as âncoras de carreira e as expectativas de carreira.

2.1 Conceituação, Relação, Desenvolvimento e Conflitos da Carreira Profissional

Anterior ao conceito de carreira está o próprio conceito e discernimento que possuímos do que é trabalho. Para muitas pessoas, o ato de trabalhar está associado a ideia de provação, fardo e castigo. Em realidade, o vocábulo “trabalho” deriva de *tripalium*, expressão latina para designar um instrumento de tortura, constituído de três paus que colocados no pescoço do indivíduo, causavam grande desconforto. Desse modo, fica evidente que em sua concepção, trabalhar era estar em uma posição desconfortável e, apesar dos longos dos anos que se passaram, para muitos, isso ainda é uma realidade. (CORTELLA, 2013) Ainda hoje, para muitos indivíduos, o ato de trabalhar, o ofício profissional, é uma questão de “vida ou morte”, pois esses indivíduos, durante muitos anos, acostumaram-se com a rotina que uma vida profissional fornece e, ao verem-se próximos de uma aposentadoria ou demissão, são tomados por um sentimento de desilusão e inutilidade que os afeta profundamente.

Todavia, em tempos mais recentes, em nações mais desenvolvidas, outro entendimento sobre o trabalho vem ganhando adeptos: o que o apresenta como labor, como criação, como aquilo que eu faço, como a minha obra (CORTELLA, 2013). Os gregos chamavam isso de *poiesis* e é a partir desta ideia que se começa a discorrer sobre o conceito de carreira, pois, como veremos, o conceito de carreira leva a uma ideia de sequência e ninguém em sã consciência deseja dar sequência em uma vida de castigo, pelo contrário, o que se deseja é dar sequência aos frutos da própria criação, é ver o resultado e desenvolvimento positivo daquilo que se efetua. Assim, além de resultar em renda para o trabalhador, o trabalho torna-se estimulante e possibilita o desenvolvimento de habilidades de modo que se construa

um ambiente harmonioso. (HIRSH; JACKSON, 2014). Por isso, para Oswaldo (2015), é por meio do trabalho que se constrói a carreira, que é o principal veículo de autorrealização. A autora cita, ainda, que as pessoas buscam harmonizar o trabalho com outros aspectos da vida e que o indivíduo possui capacidade e autonomia para fazer suas próprias escolhas e definir sua trajetória.

De acordo com Arthur, Hall e Lawrence (1989), carreira é “a sequência de experiências profissionais, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade.” Já Baruch e Rosenstein (1992, p. 478) definem carreira como “um processo de desenvolvimento do empregado como um caminho de experiências e trabalhos em uma ou mais organizações”, enquanto para Hirsh e Jackson (2014) o conceito de carreira está ligado a sensação de estarmos progredindo em nossa vida profissional. Afirmam que a maioria dos indivíduos ao construir ou definir a sua carreira observa o que gostaria de realizar e a partir deste desejo, desenha o caminho que a levará até lá.

Baruch (2004) assevera que a carreira tradicional era corrente no passado devido a existência de uma organização hierárquica muito forte e de uma estrutura organizacional rígida nas empresas. Os avanços na carreira se davam de forma linear e os empregados eram obrigados a seguir a hierarquia organizacional para subir os degraus de ascensão de carreira. Por volta da metade dos anos 90 o conceito de carreira passou a adquirir novas definições devido a mudança nas expectativas das empresas com relação aos funcionários (ROUSSEAU, 1995). Para Hall (2002) o termo carreira tolera um excesso de significados. Ele menciona que carreira é “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa. ” Existe, ainda, uma percepção sobre a “carreira sequencial” que é muito forte nos indivíduos, principalmente naqueles da geração “X”, pois eles foram criados em uma sociedade que valorizava e incentivava o ingresso em uma organização e a permanência dentro da mesma. Para eles, a carreira profissional era o avanço que se obtinha dentro do mesmo “espaço organizacional”.

Para Oswaldo (2015), a palavra carreira aborda vários significados e pode ser considerada a trajetória pessoal e profissional de cada pessoa que permeia as ocupações e profissões diante dos trabalhos relacionados a ele. Para a autora, falar

de carreira é falar do processo decisório que as pessoas realizam durante a sua vida – o que passa pelos processos de autoconhecimento e autorrealização.

Hirsh e Jackson (2014), afirmam que o termo “carreira” pode ser considerado por muitos como intimidador e sugere que é mais fácil pensar em carreira como uma sequência de experiências e que estas podem abranger a ida para outra área da organização, a mudança de empregador e até mesmo outro tipo de atividade.

Entendendo o conceito de carreira, parte-se agora para os conflitos que são gerados a partir de uma infinidade de possibilidades de escolhas. Uma das inquietações mais presentes se dá a respeito da escolha que se faz entre priorizar a carreira ou permanecer mais tempo com a família em detrimento das conquistas profissionais. Filhos *versus* carreira, confinamento doméstico *versus* o mundo corporativo, o tédio dos filhos *versus* espaços empresariais dinâmicos... são apenas alguns dos conflitos que são gerados no contexto do direcionamento da carreira profissional. (OLTRAMARI; WEBER; GRISCI, 2009).

Em se tratando de conflitos, crê-se que o gênero feminino é o mais afetado, pois muitas mulheres, em determinada fase da vida, precisam optar, fazer uma escolha entre a projeção da carreira profissional e a maternidade e as responsabilidades do lar. Considera-se, também, que, atualmente, com toda a flexibilidade que o *home office*¹ trouxe para as organizações, esses conflitos foram minimizados, embora ainda bem presentes.

Neste panorama percebe-se que alguns indivíduos entram em conflito por verem-se imersos no que conhecemos por sociedade líquido-moderna; onde não se pode ter coisas a não ser comprando-as, e para comprá-las se faz necessário recursos financeiros. Dessa maneira, para estes indivíduos, a família passa não somente a representar algo tedioso, como também algo custoso. (OLTRAMARI; WEBER; GRISCI, 2009).

Ainda dentro do âmbito familiar, mas sob outra ótica, observa-se o papel e a influência que um cônjuge exerce sobre a carreira do outro. Santos (2015), afirma que a influência de um cônjuge sobre o outro é o ponto estratégico usado dentro da análise de carreira, e que decisões de permanecer ou não na empresa, são tomadas

¹ *Home Office* é uma expressão inglesa que significa “escritório em casa”, na tradução literal para a língua portuguesa. Na concepção de *home office*, o trabalho profissional é desenvolvido em ambientes diferenciados e que compartilham infraestrutura do ambiente doméstico. É muito adotado devido a globalização da economia e aumento da terceirização de serviços, o que acaba mudando o perfil do emprego e do local de trabalho.

a partir de ajustes prévios realizados com o parceiro. A autora ainda cita que transferências e realocações são apontados como um dos principais motivos de conflitos, pois indivíduos que se negam a realizar mudanças em virtude de priorizar a família, custam muito a organização, principalmente pelo valor já investido em treinamento e por tem que enviar outro que seja menos preparado.

Existe também o conflito que se dá pelo embate existente entre ou priorizar a família ou buscar uma renda maior que, conseqüentemente trará um maior conforto à família. Oltramari e Grisci (2014), salientam que é muito difícil um indivíduo recusar o status e os recursos financeiros que uma promoção traz a todo o núcleo familiar. Mesmo que a concordância com esta promoção signifique a redução do tempo em convívio familiar, o medo em relação ao futuro financeiro da família acaba sendo o fator que muitas vezes determina esta decisão. As autoras ainda identificam outros medos que antecedem os dilemas e conflitos, tais como: ficar sozinho, não alcançar a segurança total desejada na profissão almejada, incerteza em relação à carreira, sentimento de impotência e derrota diante das oportunidades de ascensão. Com frequência, o indivíduo procura trabalhar mais para ter mais recursos, para então oferecer mais conforto e oportunidades aos filhos; mas, nessa busca por mais recursos, os indivíduos passam menos tempo no lar e menos tempo com os filhos.

É verdade que os conflitos mais presentes em relação a carreira encontram-se no âmbito familiar, mas não se pode afirmar que estes são os únicos. Dentro do processo de construção de uma carreira profissional existem outros fatores que precisam ser equilibrados, tais como: vida social, saúde, contexto financeiro e participação na comunidade. O almejado equilíbrio será alcançado quando o indivíduo conseguir de maneira igualitária distribuir sua energia para cada um destes aspectos. De fato, o equilíbrio perfeito não existe, mas direcionar o foco para o aspecto que mais merece atenção em determinado momento é considerado como a maneira certa de se agir. (PEDROSA; SANTOS, 2015).

Para muitos autores clássicos o conceito de carreira sempre esteve ligado e relacionado ao alto grau de compromisso e desenvolvimento no trabalho. Acreditava-se que a constante busca pela evolução profissional era característica de poucos indivíduos e que somente estes teriam uma carreira bem construída. A partir dessa realidade pode-se entender a razão do surgimento de tantos conflitos (SANTOS; FERNANDES; MANTOVANI, 2016). Verifica-se que a sociedade líquida-moderna tem exercido grande influência sobre os indivíduos e que a própria família

está imersa no modelo gerencial, onde ela, a família, é responsável por criar, e desenvolver indivíduos produtivos e que possuam bons índices de empregabilidade. (OLTRAMARI; FRIDERICHES; REMOR, 2013).

2.2 Modelos de Carreira e Influências de Valores sobre a Vida Profissional e Carreiras

Ao longo dos anos, alguns modelos de carreira se tornaram mais conhecidos por meio de estudos e pesquisas. Em especial os modelos de carreira tradicional, carreira proteana e carreira sem fronteiras. A carreira tradicional baseia-se no conceito de emprego herdado, no qual o trabalhador realiza uma troca ou contrato com a organização. O indivíduo se demonstra fiel e dedicado e, em contrapartida, a organização lhe fornece estabilidade, recompensa e segurança (SILVA; *et al.*, 2012). Isso era comum até 1990, quando as carreiras, de maneira geral, eram caracterizadas por rigidez e progressão hierárquica. Nas décadas seguintes, foram introduzidos novos conceitos e novas terminologias, que resultaram no surgimento da carreira proteana e da carreira sem fronteiras. (TONON; GRISCI, 2012).

O termo proteana advém diretamente da mitologia grega, mais especificamente do deus Proteu, que possuía a incrível capacidade de mudar sua forma de acordo com sua vontade e, assim, defender-se de seus inimigos. (ALVARENGA; BIZZARIAS; FREITAS, 2015). Trazendo este conceito para o nosso contexto, podemos exemplificar dizendo que, aquilo que conhecíamos como sucesso profissional, onde o indivíduo tinha status e grande valorização financeira foi substituído pela satisfação pessoal e sensação de auto realização. (TONON; GRISCI, 2012).

Segundo Oswaldo (2015), a carreira proteana foi um termo primeiramente utilizado por Hall (1976) para denominar carreiras flexíveis, adaptáveis e modernas. Este tipo de carreira era diretamente influenciado pelo estilo de vida pessoal do indivíduo e é mais empregado em carreiras contemporâneas. Nela, aborda-se o aprendizado como resposta aos desafios e o estado de transformação frente a estes e o fator sucesso é definido a partir de critérios pessoais. Dessa maneira, a carreira proteana é guiada pelo indivíduo e não mais pela organização. O contrato antes estabelecido com a empresa ou organização, passa agora a ser um contrato consigo mesmo. O indivíduo passa a nortear o seu desenvolvimento e a defini-lo de acordo com os seus interesses pessoais.

A carreira proteana é facilmente identificada pela adaptabilidade que o indivíduo exerce diante das necessidades e situações que lhe são apresentadas. Este indivíduo possui flexibilidade de ações e de comportamentos que nada tem a ver com “falsidade”; pelo contrário, ele sente-se seguro e confiante diante de situações variadas e diversificadas.

Considerando-se que o próprio conceito de sucesso foi modificado, uma vez que para muitos indivíduos o sucesso antes baseado na ascensão de uma estrutura hierárquica passou a ser substituído pela realização pessoal e familiar. Alvarenga, Bizzarias e Freitas (2015) afirmam que esta reinvenção do indivíduo é extremamente essencial para que o mesmo consiga alcançar o sucesso em sua carreira.

No modelo de carreira proteana é importante que o indivíduo tenha consciência de que a estabilidade outrora tão valorizada na carreira tradicional, deixa de ser prioridade, pois o que ocorre é um “passeio” direcionado pelo desejo e ambição do próprio indivíduo. (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

De acordo com Alvarenga, Bizzarias e Freitas (2015), a carreira proteana possui duas dimensões: (1) a dimensão orientada por valores, onde estes norteiam suas decisões e através dos quais passa a se obter sucesso e a atender as suas próprias aspirações e (2) a dimensão autodirigida, onde o indivíduo é o maior responsável pela gestão da sua própria carreira. Dessa maneira, todo processo da carreira proteana é decorrente da aprendizagem que o indivíduo adquire ao enfrentar os desafios que lhe são impostos pelo mercado de trabalho e o modo como interage com o seu ambiente.

Outro modelo, o de carreira sem fronteiras, surgiu no início da década de 1990 quando as mudanças mundiais forçaram uma transição da sociedade industrial para a denominada nova economia (VELOSO; DUTRA, 2011) e a tendência à rigidez foi substituída pela flexibilidade, pois as empresas precisavam manter-se com estruturas enxutas e flexíveis. Além de valorizar a mobilidade e adaptabilidade do indivíduo que necessita adquirir rapidamente novos conhecimentos, permite que ele cultive e expanda sua rede de relacionamentos. Nesse contexto o indivíduo demonstra sua capacidade ao migrar de uma organização para outra com facilidade e naturalidade. (OSWALDO, 2015).

Percebe-se aqui a evolução que o processo na construção de carreiras sofreu. O indivíduo não só se adaptou às situações que lhe apareciam como também passou a procurar e a encontrar possibilidades que antes estavam fora do

seu alcance. A partir dessa realidade não existem limites ou fronteiras, pois ele pode chegar e alcançar qualquer ambiente que deseje.

O modelo de carreira sem fronteiras surge quebrando alguns paradigmas que eram símbolos de uma carreira tradicional. O modelo de carreira tradicional era sustentado por estruturas organizacionais hierárquicas e pelas redes de relacionamentos que se caracterizavam por intraorganizacionais. Já no modelo de carreira sem fronteiras, a base está na identidade própria do indivíduo e em sua flexibilidade. Seus relacionamentos ultrapassam a organização em que está inserido e tornam-se interorganizacionais. (ALVARENGA; BIZZARIAS; FREITAS, 2015).

Tonon e Grisci (2012), enfatizam que a carreira sem fronteiras é identificada em decorrência de sua mobilidade e, a partir deste conceito, dividem essa mobilidade em duas perspectivas: a física e a psicológica. A perspectiva física corresponde à mobilidade em relação aos postos de trabalho, já a perspectiva psicológica desenvolve-se na mente do trabalhador e sua mensuração é mais difícil de se alcançar.

Em suma, pode-se dizer que a carreira sem fronteiras é aquela que tem a capacidade de quebrar a hierarquia, romper com os organogramas e terceirizar tudo aquilo que não é sua competência principal e, a partir disso, se concentrar apenas naquilo que realiza de maneira melhor. (SILVA, *et al.*, 2012)

Ainda é necessário ressaltar que, inseridas no modelo de carreira sem fronteiras encontram-se as carreiras inteligentes, que são um método de análise baseado nas competências dos indivíduos, na experiência de vida, no conhecimento e na educação – o que se torna uma espécie de capital de carreira. Considere-se, também que, embora tais competências estejam relacionadas às organizações, não estão subordinadas a estas, pois é possível que sejam transferidas de uma organização para outra. (OSWALDO, 2015) Veloso, Dutra e Nakata (2008), afirmam que as carreiras inteligentes têm como base a somatório de competências pessoais que são móveis e transferíveis entre os diferentes empregadores, sendo elas: *knowing-how*, *knowing-why* e *knowing-whom*.

O *Knowing-how* (sabendo como), representa as especialidades e habilidades individuais que são significativas para o ambiente de trabalho. O *Knowing-why* (Sabendo por que), diz respeito a motivação individual na carreira e a identidade do indivíduo. Possui significado pessoal e demonstra identificação com o trabalho. Já o *Knowing-whom* (sabendo com quem), é o acúmulo de competências ligadas aos

relacionamentos e à cultura organizacional. (OSWALDO, 2015) Tais competências se moldam à realidade das carreiras sem fronteiras.

A construção de carreiras inteligentes se torna real à medida que as pessoas aperfeiçoam essas competências e isso ocorre de maneira independente em relação à mobilidade, pois pode vir a existir mesmo que vinculados a uma única empresa ou organização. (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

A carreira proteana e a carreira sem fronteiras também são conhecidas pela terminologia “Novas Carreiras” e são apresentadas em contraste com as carreiras tradicionais. De acordo com os autores já citados, essas modalidades de carreira perfazem construções independentes, embora possuam relações entre si. Dessa maneira, um indivíduo pode agir de maneira proteana e não cruzar as fronteiras da organização. Em contrapartida, outro indivíduo pode ter sua mente configurada para a carreira sem fronteiras e desenvolver sua trajetória apenas dentro de uma mesma organização. Note-se, ainda, que esses desenvolvimentos se dão de acordo com o ambiente e o contexto vivenciados, podendo-se afirmar que as carreiras proteanas e sem fronteiras refletem as atitudes dos indivíduos e não, necessariamente, sua individualidade e personalidade. (SILVA, *et al.*, 2012)

No Quadro 01 buscou-se pontuar as diferenças entre as carreiras tradicional, carreira proteana e carreira sem fronteiras.

Quadro 01 – Comparativo dos modelos de carreira

Tipos De Carreiras	Embasamento teórico	Atitudes
Carreira Proteana	Carreira proteana é um processo que mais a pessoa, não a organização, gerencia. Implica independência de influências externas. Duas variáveis são a autogestão e o sucesso é interno (psicológico). É modelada mais pelo indivíduo do que pela empresa e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa. Personalidade proativa.	(1) Indivíduo assume o controle da sua carreira em vez de delegá-la à organização, criando suas próprias oportunidades. (2) Prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos. O sucesso é definido a partir de critérios próprios.
Carreira sem Fronteiras	Pessoa é responsável por sua carreira, o que ocorre com o cultivo de <i>networks</i> e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos externos. Carreiras se movem através das fronteiras do empregador; discurso hierárquico e princípios de progresso têm suas fronteiras quebradas; decisões de carreira por razões pessoais; perceber um futuro sem fronteiras; Personalidade proativa. Mobilidade física e psicológica.	(1) Preferência por interagir com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa. (2) Desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira. O comprometimento ocorre em troca de oportunidades de desenvolvimento. (3) Busca o aprendizado dentro e fora da empresa; Atitude pró-ativa.
Carreira Tradicional	Predominava até os anos 80. Pessoa trabalha para uma empresa até a aposentadoria. A senioridade e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas. Carreiras ligadas a grandes organizações; presumem ambiente estável; há interdependência entre empresa e pessoa; aprendizagem se dá dentro da organização; transferências de conhecimento dentro da companhia.	(1) Pessoa planeja manter-se na mesma empresa toda a vida. As mudanças causam apreensão e desconforto. (2) Desenvolvimento profissional é determinado pelos interesses da empresa; Carreira muda para atender a empresa. (3) Desejo de ascensão hierárquica pois leva à conquista de símbolos de poder e status.

Fonte: SILVA; *et al.*, (2012)

Sabe-se que o conjunto de valores de um indivíduo influi muito sobre as escolhas que o mesmo faz ao longo de sua vida. Eles determinam seu comportamento bem como as atitudes e decisões que o guiam tanto na vida pessoal como na vida profissional (REIS; *et al.*, 2009), influenciando nas avaliações sobre resultados e alternativas de trabalho e em sua predisposição em relação à carreira profissional. Estes mesmos valores o impedem de projetar sua carreira para uma ou outra direção que seja contrária às suas crenças, determinando, assim, o desenvolvimento da mesma carreira. Essa realidade se torna mais perceptível à medida que se compreende que a carreira é o resultado de um constructo no qual o indivíduo interpreta e ressignifica suas experiências e histórias pessoais. Portanto, a escolha da carreira por parte de um indivíduo está diretamente vinculada a seus valores pessoais. (ANDRADE; *et al.*, 2014)

Cortella (2016) relata que, atualmente, no âmbito do trabalho, as indagações a respeito dos propósitos e valores dos indivíduos vem crescendo. Ele diz que boa

parte das pessoas deseja encontrar uma atividade laboral que ultrapasse a simples recompensa salarial porque existe uma busca pelo reconhecimento e pela valorização naquilo que se faz. Os indivíduos não desejam que seus esforços sejam desperdiçados e que eles próprios sejam considerados como inúteis. (CORTELLA, 2016) Ao contrário do que ocorria até um passado recente, atualmente, o simples fato de sobreviver não é suficiente. Mais do que conseguir sustento, os indivíduos estão preocupados em deixar um legado, em construir algo que lhes dê satisfação e, somado a isso, há o forte desejo de pertencimento a algo que vá ao encontro daquilo que acreditam e defendem.

Os valores do trabalho são compreendidos como o resultado de uma análise subjetiva que o indivíduo faz sobre as condições e resultados do trabalho a fim de compreender o quanto ele satisfaz suas necessidades internas, sendo que tal análise depende de preferências e daquilo no que deposita sua confiança. Em suma, é isso que fornece orientação para o seu comportamento, desenvolvimento e avaliação no que diz respeito ao trabalho. (ANDRADE; *et al.*, 2014)

Hoje, a preocupação de muitos indivíduos está não somente em fazer algo, mas em conhecer o que está se fazendo. Segundo Cortella (2016), o trabalho não é somente um emprego onde a pessoa faz o que mandam. Ela precisa compreender para o que serve a sua atividade e dessa maneira tornar-se consciente. Como resultado, não existe mais espaço para a alienação – conceito que se refere a tudo aquilo que eu produzo sem compreender a razão, ou seja, ser apenas uma ferramenta para que as coisas venham a acontecer, mas não decidir sobre o destino de suas contribuições. O desconforto que essa alienação proporciona, resultou na mudança coletiva de comportamento, o que retornou para afetar os indivíduos de modo que seu conjunto de valores se tornasse mais significativo. (CORTELLA, 2016)

Em um estudo sobre os valores individuais, Andrade e Estivalet (2014) identificaram quatro tipos de valores mais específicos relativos ao trabalho. São eles:

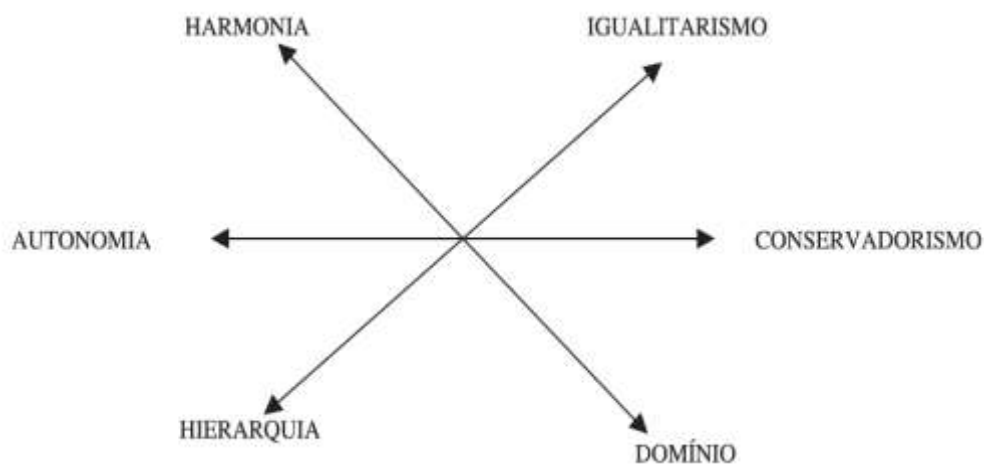
- Intrínseco: pontuado pelas metas obtidas junto ao conteúdo do trabalho;
- Extrínseco: relacionado às metas obtidas pelo resultado do trabalho;
- Social: interligado à procura por relacionamentos interpessoais;
- Prestígio: pautado na busca pelo reconhecimento e poder através do trabalho.

Em outro estudo, Porto e Tamayo (2005) identificam valores organizacionais que por sua vez influenciam também o comportamento e os valores dos indivíduos.

Esses valores são compreendidos como necessidades básicas da sociedade. São elas:

- Definição da natureza da relação entre indivíduo e sociedade: Esta necessidade estabelece uma relação entre o indivíduo e o grupo que determina a dimensão dos valores “Conservadorismo x Autonomia”. Numa extremidade encontramos o conservadorismo, onde os interesses do indivíduo não são levados em consideração. Esse procedimento sugere a manutenção do *status quo*. Na outra extremidade encontra-se a Autonomia, onde são percebidos valores como criatividade e inovação. Neste caso o indivíduo está habilitado a buscar seus próprios interesses. No que diz respeito à autonomia, existe ainda uma divisão entre autonomia afetiva (valores de estimulação e prazer) e autonomia intelectual (valores como criatividade, curiosidade e determinação).
- Garantia do comportamento responsável que mantenha a fábrica social: esta necessidade diz respeito a maneira como a organização reage frente a dimensão “Hierarquia x Igualitarismo”. A hierarquia foca a disposição de cargos e recursos. O igualitarismo realça os interesses individuais em favor do bem-estar organizacional.
- Estabelecimento da relação entre humanidade e o mundo físico social: neste quesito vê-se a relação entre as organizações e o próprio ambiente social. As organizações podem pautar sua conduta escolhendo um dos polos da dimensão “Domínio x Harmonia”. Quando se opta pelo Domínio o que se percebe são os valores ligados ao controle e à exploração do meio ambiente físico e social. Quando se opta pelo polo Harmonia os valores ressaltados resultarão numa adequação em que predomina a harmonia do ambiente com as organizações.

Salienta-se, ainda, que os valores individuais se apresentam sob uma forma universal e, a partir desta, são formados contextos específicos. Mais uma vez, ressalta-se que valores ligados ao trabalho orientam as decisões e aspirações quanto ao desenvolvimento da carreira. (ANDRADE, ESTIVALETE, *et al.*, 2014). Na figura 2 pode-se ver as dimensões destes valores organizacionais e a ideia de opostos que eles possuem.



Fonte: PORTO; TAMAYO (2005)

Figura 02: Estrutura dos Valores Organizacionais

No campo da filosofia, segundo Cortella (2016), existe uma formulação clássica na qual o trabalho pode ser sintetizado como uma ação transformadora consciente. Ele considera que, ao passo que todo animal tem ação e alguns possuem até uma ação transformadora, somente os seres humanos possuem ação transformadora consciente e é justamente este tipo de consciência que conduz o indivíduo a construir e estabelecer seus valores, sendo que a soma dos valores individuais influencia nos valores de uma organização.

Quanto a estes, é importante compreender que tanto o indivíduo faz o trabalho, como o trabalho faz o indivíduo, o que ocorre à medida em que o trabalho nos transforma e molda nossas habilidades e competências, exercendo assim, papel determinante em nossos valores. Como já dizia Michelangelo: “Todo pintor pinta a si mesmo” (CORTELLA, 2016)

2.3 Âncoras de Carreira

Os motivos e padrões que levam os indivíduos a escolherem e determinarem suas carreiras estão assentados na auto percepção que estes possuem em relação aos seus princípios e valores (VIEIRA, CARRIERI, *et al.*, 2016). Essas preferências de escolhas por determinada ocupação, carreira e oportunidade resultam no que Schein denominou de âncoras de carreira (1996). De seus estudos baseados em entrevistas de quarenta e quatro indivíduos quando eram alunos da *Sloan School of Management* e posteriormente (com um intervalo de 10 a 12 anos), concluiu que à

medida que o indivíduo progride através dos vários estágios da carreira, vai gradualmente ganhando autoconhecimento e desenvolve uma auto percepção da sua trajetória de carreira de maneira mais clara. As mudanças percebidas nas carreiras destes alunos pesquisados foram observadas de maneira criteriosa, resultando assim, em um parecer sobre os motivos, atribuições, valores e atitudes que compunham o perfil dos pesquisados. (TREVISAN; *et al.*, 2016) O estudo permitiu ao pesquisador determinar características de cada âncora, bem como o perfil do profissional e as perspectivas para as pessoas. (VIEIRA; *et al.*, 2016).

Schein (1996) descreve o autoconceito como “Âncoras de Carreiras”, as quais estão baseadas em três características:

- Talentos e habilidades, demonstrados no sucesso dos vários trabalhos realizados;
- Motivos e necessidades, percebidos no *feedback* de outras pessoas e da empresa, e na auto avaliação ao enfrentar vários desafios;
- Atitudes e valores, evidenciados no confronto entre os valores e normas próprios e os da organização ou ocupação.

Edgar Schein encontrou na âncora uma metáfora apropriada para resgatar a premissa de conforto, comodidade e ajuste, retratados pela tendência do indivíduo em regressar àquelas práticas que encontram afinidade com sua autoimagem. Isso se dá principalmente quando este vivencia situações que contradizem seus valores e objetivos. (TREVISAN; *et al.*, 2016).

Schein (1996) descreveu, inicialmente, cinco âncoras de carreira, baseadas nos dados coletados durante seus estudos (1978), a saber: 1) Autonomia/Independência (AI); 2) Segurança/Estabilidade (SE); 3) Competência Técnica/Funcional (TF); 4) Competência Gerencia Geral (GG), e 5) Criatividade Empreendedora (CE). Porém, em pesquisas posteriores, nos anos 1980, ele adicionou mais três categorias, quais sejam: 6) Serviço e Dedicção a uma causa (SD); 7) Desafio Puro (DP), e 8) Estilo de Vida. (EV).

Para Schein (1996), o conhecimento dessas âncoras auxilia o indivíduo a fazer escolhas mais sábias em relação ao seu autodesenvolvimento, família e carreira. As características gerais de cada âncora de carreira são assim descritas:

- Autonomia/Independência (AI): refere-se a indivíduos que prezam, acima de qualquer coisa, a manutenção de sua liberdade, autonomia e independência. Eles tendem a traçar sua vida profissional focados em atividades que lhes possibilitem

maior flexibilidade diante das necessidades de realizarem as coisas de modo pessoal, de acordo com suas próprias regras e métodos.

- **Segurança/Estabilidade (SE):** diz respeito a indivíduos que orientam suas trajetórias profissionais priorizando a segurança financeira e sua estabilidade no vínculo empregatício. Eles tendem a trabalhar em empresas que proporcionam estabilidade e bom pacote de benefícios, aquelas cuja imagem inspira solidez e confiabilidade.
- **Competência técnica/funcional (TF):** interessa indivíduos que são estimulados e motivados quando exercem alguma aptidão específica e tornam-se especialistas na função ou atividade ou conhecimento na área em que se situam suas competências e satisfações. Para essas pessoas, a posição de gerente geral não tem atrativo algum, mas podem até assumir uma gerência técnica – desde que em suas áreas de especialidade.
- **Competência gerência geral (GG):** indivíduos com capacidade analítica, bom relacionamento interpessoal e intergrupar e equilíbrio emocional se encaixam nessa âncora. A eles cabe o processo decisório, portanto, devem pensar de modo integrado, considerando as múltiplas funções que exercem. Realizam-se em administrar, sabem fazer gestão de pessoas e conhecem todas as áreas de uma organização, ainda que superficialmente.
- **Criatividade Empreendedora (CE):** indivíduos que perseguem constantemente a criação de novos empreendimentos enquadram-se nesse tipo de âncora. Possuem um impulso de criação que os leva a concepção de novas empresas, produtos e serviços que sejam economicamente independentes e rentáveis, além de garantir identificação com os próprios empreendedores.
- **Serviço/Dedicação a uma Causa (SD):** atrai indivíduos interessados em ajudar o próximo e a construir uma sociedade melhor. Por esta razão, eles procuram trabalho em organizações onde possam exercer influência, enquanto, ao mesmo tempo, seus valores pessoais são respeitados.
- **Puro Desafio (DP):** indivíduos pertencentes a essa categoria de âncora de carreira projetam sua vida profissional de modo a poderem, constantemente, chocar-se com obstáculos a serem transpostos. Na medida em que aumenta o número de desafios vencidos, buscam novos e maiores problemas para serem solucionados. Não é incomum as pessoas reagirem positivamente à presença de

alguns desafios na vida, mas para aquelas cuja âncora é o “puro desafio”, nada além disso vai importar muito

- Estilo de Vida (EV): desperta grande interesse naquelas pessoas que colocam como prioridade em sua profissão a integração do trabalho com suas necessidades individuais e familiares.

A valia dos estudos e pesquisas de Edgar Schein é muito grande, pois quando a âncora de carreira não está muito bem definida e clara para o indivíduo, este corre o risco de ingressar em atividades de trabalho que não irão lhe proporcionar a auto realização e satisfação. Se ficar obscuro este entendimento, o indivíduo perceberá que as atividades que desempenha não estão correspondendo aos seus desejos e inclinações pessoais e, por conseguinte, não se sentirá feliz. É neste sentido que a clareza quanto à sua orientação pessoal para o trabalho se torna valiosa, ajudando-o a reconhecer seus valores e princípios. (TREVISAN; *et al.*, 2016).

No que diz respeito à proximidade entre algumas âncoras; Schein (1996), percebeu que em determinados profissionais existe uma maior predisposição para aceitar vínculos mais estreitos com a organização do que em outros profissionais de âncoras diferentes. Essa aproximação ou vinculação é nominada por Schein de “Algemas Douradas”, as quais englobam o conjunto de benefícios oferecidos sem portabilidade profissional. (GOMES; *et al.*, 2012).

Por fim, chegou-se à conclusão que a maioria dos indivíduos cria um forte autoconceito de sua carreira interna de modo que ao identificar a âncora de maior predominância, esta revelará os valores dos quais o profissional não abrirá mão, mesmo diante de processos de decisão conturbados. (CANTARELLI; ESTIVALETE; ANDRADE, 2014)

2.4 Carreira e Gerações

Em decorrência do advento das inovações tecnológicas, mudanças demográficas e integração dos mercados, grandes alterações estão ocorrendo nas relações sociais e no mercado de trabalho, o que inclui a maneira como se pratica a gestão de pessoas. (LEMOS; SA, 2012). Verdades e posições que foram firmadas e conservadas durante muitos anos deixam de existir ou são questionadas e novos conceitos estão adentrando o mundo profissional e mudando a “cara” das organizações. Para Cortella (2013), os seres humanos possuem uma carência

profunda e necessidade urgente de produzir, através de sua vida, algo que exceda o fardo do dia a dia e que traga contribuições significativas para a sociedade.

Neste contexto, evidencia-se o aumento no número de jovens que estão direcionando suas experiências profissionais, com o foco na sua missão e no propósito de vida. Eles querem tornar o mundo um lugar melhor para se viver e, portanto, almejam contribuir para a transformação social enquanto desenvolvem suas experiências profissionais. Isso resultou no surgimento algo novo, chamado de “carreiras responsáveis”. (ROSOLEN; COMINI, 2015)

Com o objetivo de compreender melhor o que cada indivíduo pensa e deseja para a sua realidade profissional, a seguir faz-se um breve estudo geracional com ênfase maior na geração “Y” e “Z”, que são os nascidos a partir de 1978 e justifica-se que na pesquisa realizada através deste trabalho estas são as gerações com maior expressividade numérica.

O termo “gerações” é empregado para caracterizar um grupo de indivíduos que nasceram dentro do mesmo período cronológico e tiveram experiência com os mesmos acontecimentos políticos, sociais, culturais e históricos. Sendo assim, estes indivíduos tendem a possuir leituras e interpretações semelhantes e a partilhar de experiências de modo a construir uma consciência coletiva, comum (ITUASSU; *et al.*, 2016).

Optamos por usar as classificações de gerações contidas em Veloso, Dutra e Nakata (2008). De acordo com eles as gerações são compreendidas em Y, X e *baby boomers*, com as seguintes características:

- Até 1964: baby boomers – eles são mais motivados, otimistas e *workaholics*. Valorizam o *status* e a ascensão profissional dentro da empresa.
- Entre 1965 e 1977: geração “X” – eles adotam a postura de ceticismo e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa.
- De 1978 em diante: geração “Y” – estes são mais individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. A geração “Y” também é marcada por características relacionadas com o ritmo de mudança, a necessidade de interatividade, o amplo acesso à informação e o entendimento do mundo que os faz ser e agir diferente dentro da sociedade

A geração “Z”, também pesquisada, é a geração dos nascidos a partir de 1998. Eles são super conectados e não conseguem se desligar dos celulares e *tablets*. São dinâmicos, inovadores, respiram a tecnologia, tem alto senso crítico, são

distraídos, possuem baixo grau de relação interpessoal, pendem para a obsolescência e são impacientes. (TAPSCOTT, 2010)

A cada ano, milhares de indivíduos pertencentes a geração “Y” chegam ao mercado de trabalho e encontram nas empresas um ambiente bem diferente daqueles dos dias de seus genitores (geração “X” ou Baby Boomers). Diante de uma realidade que a cada dia se modifica, sujeita a tantos desafios e incertezas, fica evidente que tanto os indivíduos, como as empresas e a sociedade, estão inseridos num mundo cada vez mais vulnerável e dessa maneira, se faz necessário a investigação de novas formas de agir. (NOGUCHI; MEDEIROS, 2014).

Indivíduos da geração “Y” nasceram em ambientes cercados por tecnologia, fazem parte da primeira geração a nascer e crescer neste tipo de ambiente e são também marcados pelo dinamismo e pela dependência destes recursos tecnológicos. Comunicar-se através de *smartphones*, *tablets* e *notebooks* faz parte do seu dia a dia. (REIS, 2014) Os componentes desta geração são, em grande parte, intensos, individualistas, despreocupados com o futuro, desafiadores, preocupados com o resultado e competidores. À frente das questões profissionais os “Ys” colocam sempre às questões pessoais e estão acostumados à falta de garantias e de estabilidade econômica (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Afirma-se, ainda, que a geração “Y” nasceu e cresceu num período marcado pelo crescimento econômico, rápido avanço da tecnologia e neoliberalismo. (REIS, 2014)

Para os “Ys” a eficiência no trabalho é mensurada pelo somatório de qualidades que fazem com que ele seja bom não somente a partir das perspectivas físicas, mas também sob aspectos que exigem julgamento crítico, esforço intelectual e habilidades interpessoais (NOGUCHI; MEDEIROS, 2014).

A velocidade que os “Ys” exigem de todas as coisas é uma de suas marcas. Diferentemente de outras gerações e influenciados pela tecnologia, o senso de imediatismo é muito presente e se algo foge do esperado, logo estes indivíduos se veem “sem chão” ou frustrados. De fato, “imediatismo” parece ser o verbete que melhor caracteriza esta geração, que por vezes se esquece do que significa ser pessoa, e desconsidera o caráter e os valores.

A geração “Y” também é conhecida como geração “*Millenium*” ou milênio e para Hamilton e Flink (2013), ela se caracteriza pelo seu otimismo, ambição e valorização do trabalho em equipe. Estes indivíduos nasceram envolvidos na tecnologia e diante

desta realidade cresceram usufruindo das facilidades da *internet*. Apreciam a liberdade e uma vida confortável e são abertos a adversidade.

Em seu artigo para a *Harvard Business Review*, Moraes e Leão (2015), afirmam que 20% da população de nossos dias se enquadra na denominada geração “Y”.

Para Barboza (2012), a geração “Y” pode, também, ser denominada “geração EU”, demonstrando assim a importância que estes dão para aspectos ligados à sua individualidade. Possuindo comportamento e atitudes bem peculiares, diferem, em muito, das gerações anteriores. (BARBOSA, 2012) Embora queiram deixar constructos para posterioridade, a individualidade norteia suas ações e seu egocentrismo é marcante.

Para esta geração nada fará sentido se não houver interatividade e conexões instantâneas propiciadas pela tecnologia; conseqüentemente, apreciam envolver-se em atividades que exigem colaboração (SOARES; ROSA, 2015).

Algo que diferencia muito os “Ys” é a maneira como percebem e se portam diante da construção de sua carreira. Existe entre eles um grande interesse em empregos que possibilitem uma melhor qualidade de vida, uma maior autonomia na realização das tarefas no trabalho e o crescimento e alcance de cargos de liderança. Eles também manifestam o gosto por profissões que ofereçam carreiras desafiadoras – mesmo que seu exercício ocorra em ambientes onde os riscos são maiores – contanto que haja estabilidade (MOREIRA, 2014). Moreira (2014) ainda afirma que a “geração Milênio” é composta por indivíduos que nutrem o desejo de trabalhar em organizações que ofereçam bons planos de carreira e reconheçam e valorizem seus colaboradores. A flexibilidade nas relações, dando especial ênfase a ambientes colaborativos, também os atrai e questões socioambientais muitas vezes podem definir o rumo que tomarão. Eles esperam que seu trabalho seja pautado por objetivos e que a conseqüente remuneração esteja vinculada aos mesmos. Portanto, a maneira de se recrutar e administrar aplicados às gerações anteriores, não será eficiente com os indivíduos da geração “Y”, sendo necessário uma abordagem mais contemporânea e atual. (VASCONCELOS; *et al.*, 2009)

Pode-se assegurar que o próprio mercado de trabalho está sendo influenciado pelo surgimento deste novo profissional, uma vez que as técnicas que até então eram usadas para reter e treinar profissionais, não surtem efeitos com essa geração. Na verdade, comete-se um grande erro ao replicar nestes indivíduos ações e

incentivos baseado nos valores de gerações anteriores. Assim faz-se necessário estudar e observar este novo comportamento de maneira a adaptar as estratégias que dizem respeito à gestão de pessoas.

Há quem diga que o diferencial dessa geração está na maneira como foram educados e criados. Os pais da geração “X” dedicaram-se aos seus filhos, dando-lhes uma atenção que eles próprios não haviam recebido em sua infância. Como neste contexto familiar as crianças da geração “Y” foram estimuladas a realizarem suas próprias escolhas, isso veio a se refletir nos atuais ambientes de trabalho. (FALASTER; *et al.*, 2014)

Indivíduos da geração “Y” enxergam no trabalho não somente uma forma de sustento, percebem-no como fonte de realização profissional e local onde seus ideais e propósitos poderão tornar-se realidade.

A denominada geração “Y” costuma apresentar dificuldades em respeitar as regras e hierarquias; são individualistas, facilmente acatam a diversidade de religião ou etnia e apreciam trabalhar em grupos. (ITUASSU; *et al.*, 2016).

É interessante notar como a geração “Y” se relaciona com a hierarquia visto que para eles o líder precisa “provar” e “merecer” o respeito e, diferentemente de outros tempos, o peso do cargo ou do departamento só fará sentido para eles, se perceberam legitimação nestas funções. Para eles é mais fácil “obedecer” a alguém que tenha merecimento, mas não está num nível hierárquico acima, do que “obedecer” a alguém que esteja hierarquicamente acima, mas não possui legitimação.

A geração “Y” possui um conceito de trabalho que se fundamenta em um contrato psicológico e este tipo de entendimento altera a maneira como eles enxergam os vínculos empregatícios e os seus desdobramentos (VASCONCELOS; *et al.*, 2009).

Conforme Reis (2014), a geração “Y” tem facilidade para trabalhar com várias fontes de informações e não apresentam resistência ao trabalhar com inovação e criatividade, contanto que percebam que existe uma relação entre a sua vida pessoal e sua vida profissional.

Outra característica marcante dos “Ys” é a necessidade que estes indivíduos possuem em relação a atualização de informações. Preocupados em não perder sua competitividade perante o restante da força de trabalho eles se esforçam e necessitam estar constantemente a par de todas as informações possíveis.

(OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2011). Todavia, esse comportamento é preocupante porque a busca constante por novas informações e atualizações também resulta no acúmulo de informação inútil ou de baixa qualidade e a consequente perda de tempo.

Por estarem sempre “plugados”, os “Ys” são uma geração imersa na interatividade e, conseqüentemente, hiperestimulada. O computador e demais periféricos tecnológicos são fonte de aprendizado, comunicação e lazer, o que permite que esta geração seja mais bem informada e tenham um nível de educação superior as gerações que a precederam. (VASCONCELOS, *et al.*, 2009)

Soares e Rosa (2015) afirmam que o otimismo e o gosto pelas coisas boas da vida são valores que identificam a geração “Y” e dessa maneira eles acreditam no futuro e defendem as mudanças que tendem a agregar e a modificar situações que são problemáticas para a sociedade, como, por exemplo, os ligados ao ambiente.

Em relação a empregabilidade, um estudo publicado em 2013 pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), revelou que os jovens brasileiros têm facilidade para ingressar em um novo emprego, contudo, possuem dificuldade de manter-se empregados. Boa parte destes desligamentos acontecem por parte dos próprios indivíduos, o que deixa claro a insatisfação destes em relação ao seu desenvolvimento e a falta de capacidade das organizações em manter e reter seus colaboradores. Fica evidente que organizações que não se adaptarem a esta nova geração e aos seus valores, irão perder seus talentos para outras organizações mais atentas a estes novos tempos. (FALASTER; *et al.*, 2014)

Outro ponto a que se chama atenção, diz respeito ao pensamento paradoxal que envolve a geração “Y”. Como já citado aqui, estes indivíduos possuem valores fortemente ligados à sustentabilidade e à princípios ambientais, mas, por outro lado, caracterizam-se pelo comportamento ultra consumista que obviamente vai contra qualquer princípio de sustentabilidade. (FALASTER; *et al.*, 2014)

Salienta-se, ainda, o aspecto que envolve a ansiedade dos indivíduos da geração “Y”, os quais apresentam um comportamento em que constantemente desejam saber qual a avaliação que as pessoas fazem a seu respeito. Esta ansiedade também se presencia na busca acelerada por novas conquistas e pelo desejo de ser feliz agora, sem se preocupar ou levar em consideração o período da aposentadoria que está por vir. Nestes aspectos, o senso de urgência fica bem evidente. (WINCKLER; ALPERSTEDT; CUNHA, 2013)

Embora estes indivíduos possuam um auto ego muito presente, eles também estão muito preocupados com a avaliação que outros fazem a seu respeito, principalmente na avaliação que é feita por outros indivíduos do seu círculo social ou da mesma idade.

Em sua recente publicação (novembro/2016), a *Harvard Business Review* trouxe em sua matéria de capa a seguinte temática: “O que realmente preocupa os CEOs”. No processo de preparo desse artigo foram entrevistados os três executivos que, segundo ranking organizado pela própria HBR, apresentaram os melhores desempenhos e resultados em 2016. Segundo a reportagem, “os líderes empresariais são julgados pelos resultados que produzem em todo o seu mandato, e a avaliação é baseada em dados objetivos, não da opinião pública”. (MCGINN, 2016). De acordo com a referida pesquisa, os três CEOs melhor colocados neste ranking foram: Lars Rebien Sorensen da empresa Novo Nordisk, Martin Sorrel da WPP e Pablo Isla da INDITEX.

No transcorrer da reportagem, o entrevistador faz a seguinte pergunta aos executivos: “É difícil gerir os trabalhadores mais jovens nos dias de hoje? Os *Millenials* são realmente diferentes? Exigem que vocês se adaptem para lidar com talentos? ” Dois dos executivos responderam a indagação. Martin Sorrel afirmou que a tendência agora é aproveitar as oportunidades e que os jovens mudaram. Para ele os jovens ficam “pulando” de trabalho em trabalho como abelhas que recolhem o pólen em cada flor que visitam. Já para Lars Sorensen, os *Millenials* cresceram vendo as empresas começar do zero e com o uso da tecnologia se permitem criar, comunicar, desenvolver novas marcas e depois vende-las. Sorensen ainda diz que, se as empresas desejam criar compromisso a longo prazo com estes jovens é necessário cultivar o senso de propósito destes. (IGNATIUS, 2016)

Em abril de 2017 o site da *Harvard Business Review* trouxe em sua publicação a seguinte matéria: “O que é preciso saber sobre as mulheres da geração Milênio”. Por tratar-se de um assunto que está diretamente ligado à realidade dos agentes pesquisados (a maioria pertence ao gênero feminino), a seguir será explorado as principais ideias que este artigo trabalha.

Por conta das constantes mudanças que ocorrem no mundo corporativo e na própria sociedade, as organizações tem percebido a necessidade de rever alguns de seus aspectos culturais a fim de atrair e reter novos talentos. É sabido que o número de mulheres da geração “Y” que tem adentrado no mercado de trabalho está em

constante elevação e segundo pesquisas, essas mulheres já chegam ao mercado de trabalho com nível de escolaridade superior aos dos homens. A referida pesquisa foi intitulada “*The female millennial – a new era of talent*” e atingiu cerca de 10 mil pessoas em 75 países diferentes, todos com idade entre 25 e 30 anos. Afirma-se que o Brasil foi o terceiro país com o maior número de respondentes e que as respostas dos brasileiros se assemelhou ao padrão de respostas de outros países. (MALVESTIO, 2017).

A pesquisa apontou que as mulheres da geração “Y” possuem objetivos muito claros em relação à construção de sua carreira, ressaltando aspectos como ambição e confiança. No que diz respeito ao fator confiança, as brasileiras apresentam os maiores índices (76%), juntamente com as mulheres indianas; já no aspecto ambição aponta-se que para 53% das mulheres, uma empresa torna-se interessante somente se as mesmas percebem a oportunidade de projeção profissional dentro destas empresas. Afirma-se que estas mulheres desejam trabalhar em organizações que tenham propósitos claramente definidos, uma boa reputação e que estes devem privilegiar à construção de um mundo melhor, pois desejam sentir orgulho da empresa em que trabalham. (MALVESTIO, 2017).

Em relação à produtividade, a pesquisa informa que para estas mulheres o resultado do trabalho é mais importante do que o número de horas trabalhadas, e 97% das pesquisadas afirmam possuir o desejo de equilibrar a vida pessoal com a vida profissional. Estas tem apreço por ambientes flexíveis e que proporcionem salários competitivos. Por fim a pesquisa aponta que o *feedback* que estas mulheres esperam deve ser realizado pessoalmente e de maneira muito clara. (MALVESTIO, 2017).

Fica evidente a preocupação que as organizações estão dispensando em relação à busca de informações que possam ajudar na retenção de talentos da geração “Y”. É preciso estudar com dedicação para descobrir e mapear os comportamentos profissionais desta geração, de modo a construir ofertas de empregos que possam cativá-los e, depois, mantê-los motivados dentro dos espaços organizacionais.

A geração “Z” composta por profissionais nascidos em meados dos anos 90 possui características totalmente opostas às gerações anteriores, traz a letra “Z” como nome por derivar de um termo em inglês “zapear”, que tem como conceito a rapidez e forma de adaptação constante, segundo Hamilton e Flink (2012). Com

características marcantes, eles são denominados como multitarefas, possuem habilidades de fazer inúmeras atividades ao mesmo tempo, são imediatistas, pensam e logo agem, são munidos de equipamentos eletrônicos e estão saturados com tanta informação apresentada. No mercado de trabalho eles buscam organizações que valorizam suas qualidades, tais como conectividade, expansão, liberdade de expressão, competência para caminhar junto a globalização, explica Maurer (2013).

Os indivíduos da geração “Z” nasceram em um período marcado pela difusão das tecnologias e da comunicação, por isso, possuem marcante habilidade e relacionam-se naturalmente com a internet. Percebe-se que os estes indivíduos deram prosseguimento às tendências observadas pela geração “Y” e acompanharam o desenvolvimento das tecnologias presentes em sua geração. Para estes a conectividade é permanente e constantemente estimulada através dos dispositivos móveis e fica evidente que a tecnologia é o elemento central desta geração. Finalizando, pode-se dizer que os “Z’s” levam para as organizações grandes ambições, otimismo e autoconfiança, características essas, pouco presente em gerações anteriores. (COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015)

Na conclusão deste capítulo fica oportuno explorar a origem da palavra carreira. Esta aparece na literatura a partir do latim “via carraria” que é alusiva às estradas de carruagens existentes no período romano. A idéia de caminho, estrada ou percurso identifica o que primordialmente significava carreira. Ainda hoje, este conceito pode aplicar-se pois a carreira profissional é o caminho ou estrada que o indivíduo percorre ou constrói ao longo da sua trajetória (ARAUJO; SANTANNA, 2015). Salienta-se a imperial necessidade de equilíbrio entre as intenções a que me proponho e as condições em que estou inserido. Ainda afirma-se que “fazer” carreira exige do indivíduo atitude e iniciativa, e por isso é “fazer” em vez de “receber”. (CORTELLA, 2016)

3 ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Os primeiros cursos de graduação oficializados no Brasil ocorreram por volta de 1902, quando a então escola Álvaro Penteado, situada no Rio de Janeiro, e a Academia de Comércio, situada em São Paulo, ministraram seus cursos de Administração, todavia, esses cursos não eram ainda regulamentados. (HOURNEAUX JUNIOR; *et al.*, 2014)

Posteriormente, razões políticas, sociais e econômicas resultantes da revolução de 1930, serviram de pano de fundo para a criação dos cursos de administração no Brasil. Diante do surgimento de uma ideologia neocapitalista, o estado passou a priorizar o processo de industrialização e urbanização e desenvolvimento do país com princípios fundamentados na racionalidade e na técnica. (CRÊS, 2011) Para Barros e Cerqueira (2014), a proposta formal para o ensino de Administração no Brasil, em seu início, era uma derivação do curso de Direito Administrativo, o que se viu, posteriormente, é que esta proposta não avançou. Além disso, a influência dos cursos americanos era muito presente na composição dos primeiros cursos de Administração aqui no Brasil. Estes tinham como propósito, formar profissionais com domínio de técnicas complexas, analíticas e organizativas; principalmente àquelas ligadas as disciplinas de técnicas orçamentárias e controle de custos. (MAGALHAES; JARAMILLO; PATRUS, 2014)

A crescente demanda por administradores capazes de gerir organizações complexas serviu como um estímulo imediato para criação de escolas que oferecessem o ensino na arte de administrar. Nesse contexto, surgiu, em 1941, a Escola Superior de Administração e Negócio de São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas - FGV em 1944 e a Faculdade de Economia e Administração – FEA em 1946. (CRÊS, 2011).

Em 1952 iniciou-se o ensino de Administração no Brasil, portanto, agora, em 2017, são completados 65 anos. Em comparação com outros países, o ensino da Administração em nosso país é muito recente. Nos EUA, por exemplo, esse início ocorreu em 1881, com a criação da Wharton School. (SIQUEIRA; PIZZINATTO; SPERS, 2001).

No dia 08 de julho de 1966, através de uma resolução do conselho federal de educação e tendo em vista a lei nº 4.796 foi regulamentada o exercício da profissão

de técnico em Administração. Esse curso era organizado a partir das chamadas áreas funcionais, sendo elas: Recursos Humanos, Finanças, Mercadologia e Tecnologia Operacional.

O curso de Administração de Empresas foi implantado na década de 60, mas só conseguiu maior relevância com a formação de administradores que eram destinados a empresas privadas orientadas para a exportação e industrialização. (BARROS; CERQUEIRA, 2014). Destaca-se ainda que esta ampliação e significativa expansão foi incentivada pela ideia de desenvolvimento econômico pertinente ao contexto histórico vivido naquele período (HOURNEAUX JUNIOR; *et al.*, 2014). Como a partir dessa década o mercado ficou saturado e os consumidores apresentavam um desejo por produtos diferenciados, o que se percebeu foi uma mudança no ambiente dos negócios e a adoção de alta tecnologia nos processos de produção. Além disso, a competição se tornou mais intensa com a diminuição das barreiras do comércio internacional. (SIQUEIRA; PIZZINATTO; SPERS, 2001).

De acordo com Siqueira, Pizzinatto e Spers (2001) ao final da década de 1960, o desenvolvimento dos cursos de administração não se deu mais junto às instituições universitárias, mas, sim, junto às faculdades isoladas, pois estas, incentivadas pelo plano econômico, cresceram e difundiram-se, possibilitando a oferta desses “novos” cursos.

As décadas de 60 e 70 correspondem ao que se denominou “Milagre Brasileiro” por causa do acelerado crescimento econômico existente no período militar. Neste período agravou-se a necessidade de profissionais qualificados, pois o setor industrial brasileiro estava se fortalecendo e ampliando. Foi a soma destes fatores que impulsionou o crescimento dos cursos de Administração em resposta as reais necessidades do mercado por profissionais que pudessem atuar nas organizações que se instalavam e progrediam no Brasil. (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2013)

Para Crês (2011), a rede privada de educação foi uma das principais responsáveis pelo crescimento das escolas em Administração. A partir de 1964 o governo passou a permitir que a iniciativa privada adentrasse no setor educacional e, com isso, novas escolas passaram a surgir a partir de instituições não universitárias e por iniciativa de empresários ligados ao setor industrial, que viram neste segmento uma oportunidade de negócio.

A partir desse momento pode-se dividir o ensino da Administração em 03 fases relativas à sua legislação normativa.

- A primeira, diz respeito a definição do currículo mínimo (parecer 307/66). Naquele momento, essa regulamentação preocupou-se em garantir um currículo mínimo que definisse o ensino profissional aos estudantes. As disciplinas definidas foram: contabilidade, matemática, teoria econômica, estatística, sociologia e psicologia aplicadas à administração, economia brasileira, legislação social e tributária, administração financeira e orçamentária, administração de pessoal, administração de material e instituições de direito público e privado. Este currículo mínimo foi vivenciado até o ano de 1993.
- A segunda fase passa pela criação das habilitações específicas ao curso de Administração (parecer 433/93). Nesta, o currículo que antes primava por uma formação mais generalista que possibilitasse acompanhar melhor os avanços da tecnologia e ciência foi ajustado de modo que surgissem habilitações específicas que permitissem que cursos com enfoque muito estritos da atuação do profissional fossem ofertados em muitas localidades do Brasil.
- A terceira fase é caracterizada pela definição das Diretrizes Curriculares Nacionais - DCNs (parecer 776/97); baseada nas discussões sobre o então projeto de Lei de Diretrizes e Bases – LDB. Para a graduação em Administração, foram aprovados em 13 de junho de 2005 o conjunto de DCNs que tinham como propósito eliminar o engessamento do currículo mínimo e do reducionismo das habilitações. Com a implementação desta fase percebeu-se o estímulo à construção de projetos pedagógicos flexíveis, que contemplavam as necessidades regionais e permitiam também, uma maior mobilidade de competências e habilidades necessárias ao desenvolvimento da profissão.

Com o advento das DCN's, surgiram novos cenários para o ensino de Administração no Brasil e, como resultado, por todo o país foram promovidas adaptações nos projetos pedagógicos, a fim de se cumprir as novas exigências. Todas essas ações foram motivadas como tentativa de acompanhar as mudanças e transformações produtivas que atingiram o mundo e, conseqüentemente, o Brasil, principalmente no que diz respeito ao crescimento econômico e a estabilidade. (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2013).

Portanto, verifica-se que o curso de Administração, tendo surgido com um modesto começo em 1952, passou para um crescimento acelerado e até reflexivo

em 2017 e se tornou o curso com maior procura e adesão entre os universitários brasileiros. Em 1998 o número de matriculados no curso de Administração era o de 99.338 alunos. Onze anos depois, em 2009, esse número chegava a surpreendente marca de 874.076 na modalidade de aulas presenciais e 228.338 na modalidade de aulas a distância, somando assim 1.102.579 alunos matriculados na graduação de Administração (INEP, 2015). De acordo com os dados do CFA (2016) em sua revista da pesquisa nacional, o último senso do MEC apontou o número de 1.354.257 alunos matriculados nos cursos de Administração. (MELLO; KREUZ; MATTAR, 2016)

De acordo com Moura (2014), nenhum curso no Brasil apresenta números nesse patamar, pois segundo dados levantados pelo INEP (2006), há mais universitários matriculados no curso de Administração do que em toda a área de saúde. Afirma-se ainda que existam atualmente 14 milhões de administradores atuando formalmente no mercado de trabalho em aproximadamente 13 milhões de empresas.

No Quadro 02, que se segue, podem ser vistos quais são os 10 cursos mais procurados e qual o número de alunos matriculados em cada um.

Quadro 02: Cursos com maior número de matrículas no Brasil

Cursos	Matrículas
Administração	1,1 milhão
Direito	651 mil
Pedagogia	573 mil
Engenharia	420 mil
Enfermagem	236 mil
Ciências contábeis	235 mil
Comunicação social	221 mil
Letras	194 mil
Educação física	165 mil
Ciências biológicas	152 mil

Fonte: Adaptado de Crês (2011)

Como já afirmado, fica evidente que o curso de Administração é hoje o curso do Ensino Superior com maior procura por universitários e que este se encontra muito à frente dos demais em termos de matrícula, o que mostra, claramente, uma tendência crescente e expressiva deste segmento.

3.1 Perfil dos Profissionais Administradores Atuentes

O CFA (Conselho Federal de Administração) vem desenvolvendo, nos últimos 21 anos, pesquisas de ambientes que visam orientar os profissionais de Administração para as oportunidades que o mercado oferece e isso, a partir de variáveis que compõem o cenário socioeconômico. Assim, em 2015, ele e o CRA's (Conselhos Regionais de Administração), em parceria com a ANGRAD (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração), realizaram a 6ª edição da pesquisa nacional, com o objetivo de tornar conhecido o perfil, a formação, a atuação, e as oportunidades de trabalho do Administrador. Os resultados foram divulgados através do site do CFA (www.cfa.org.br), em 2016, e também por meio de revista impressa. Os autores da pesquisa afirmam que o seu conteúdo analisa, de forma retrospectiva, a evolução de algumas tendências desde 1995, permitindo uma melhor compreensão do contexto atual que os profissionais de administração estão vivenciando.

Registra-se por parte dos pesquisadores que os resultados deste trabalho intentam inspirar ações de toda ordem, visando sempre destacar os profissionais de Administração. Por último, pontua-se que esta pesquisa integra o conjunto de ações do sistema CFA/CRA's em comemoração ao Jubileu de Ouro da profissão de Administrador. (MELLO; KREUZ; MATTAR; FAUZE, 2016)

Devido ao montante de gráficos, estatísticas e números que serão apresentados a seguir, faz-se necessário descrever, mesmo que resumidamente, a metodologia utilizada na referida pesquisa do CFA (2016). A exemplo das pesquisas anteriores, esta foi do tipo quantitativa, descritiva e conclusiva. A metodologia adotada na fase quantitativa pode ser caracterizada como censitária de múltiplos objetivos e fez uso da internet para coletar os dados via questionários por autopreenchimento.

Também, em acompanhamento às metodologias dos anos anteriores, as amostras foram constituídas de forma não probabilística, em função da coleta de dados ter sido via internet. De acordo com os organizadores da pesquisa, caso

fossem consideradas probabilísticas, ao nível de confiabilidade de 95%, os erros amostrais máximos teriam sido o de 0,76% para mais ou para menos.

As populações ou públicos pesquisado foram:

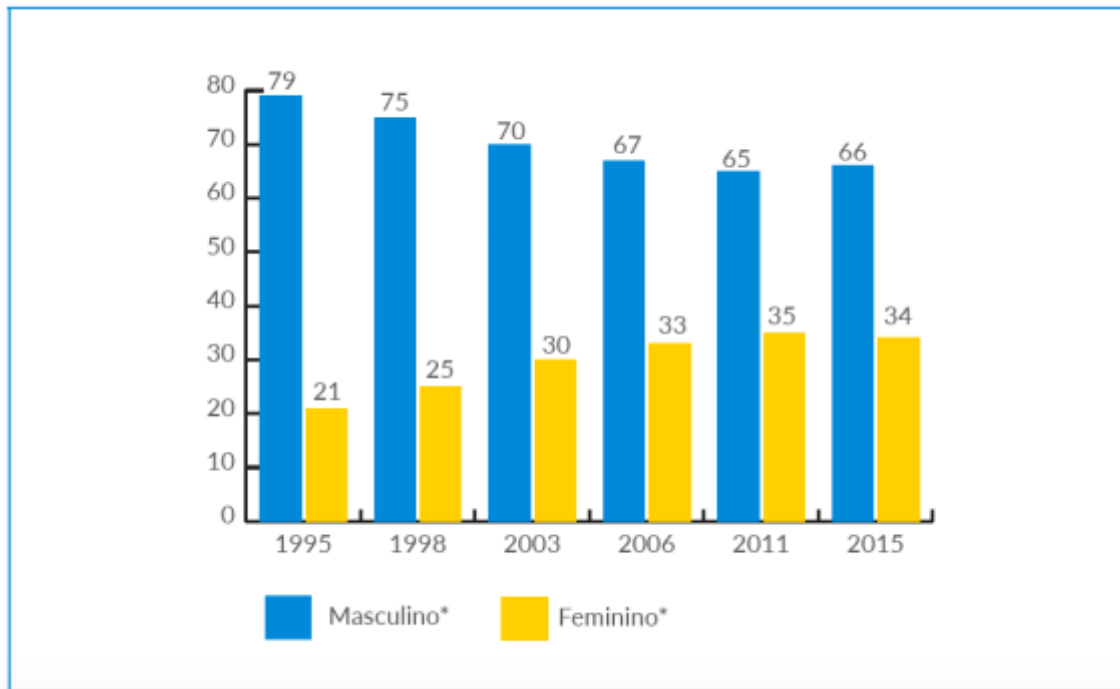
- Todos os graduados em Administração do Brasil;
- Todos os coordenadores/professores que lecionam em cursos de graduação em Administração no Brasil;
- Todas as organizações empregadoras de Administradores no Brasil.

Informa-se, ainda, que a amostra bruta de respondentes em 2015 foi a 25.050 e que foram desconsiderados 4.474 questionários por razões de inconsistência, o que resultou em 20.576 questionários válidos. Para se ter uma noção da evolução desta pesquisa, pode-se comparar com a pesquisa realizada em 1995, que foi a 1ª edição. Naquela ocasião, foram computados apenas 747 questionários.

Uma vez que o objetivo desta dissertação é identificar o perfil dos alunos ingressantes no curso de Administração, usaremos a pesquisa nacional realizada pelo CFA (2016) como base – por se tratar da pesquisa mais atualizada sobre este tema – e, em capítulo futuro, será estabelecida uma análise comparativa entre aspectos que constituem o perfil do discente ingressante no curso de graduação e o perfil dos profissionais atuantes na área administrativa. Reproduzimos, na sequência, algumas informações e gráficos da referida pesquisa.

a) Do gênero

O primeiro dado apresentado diz respeito ao gênero sexual dos pesquisados. Conforme mostra a figura 3, fica evidente o crescimento do gênero feminino entre o total de administradores.



Fonte: MELLO; KREUZ; MATTAR (2016)

Figura 03: Gênero (em %)

Embora os homens ainda constituam maioria, o que se percebe é que desde o início da pesquisa, em 1995, o número de mulheres administradoras avançou bastante, sendo 21% em 1995 e 34% em 2015. Entende-se que parte deste crescimento seja reflexo de uma tendência mundial presente em várias profissões, não sendo, portanto, algo exclusivo no âmbito da administração.

b) Das razões pelas quais escolheram a graduação em Administração.

A partir da conclusão do ensino médio, uma das decisões mais importantes que o indivíduo faz, diz respeito a escolha de sua carreira profissional. O caminho do sucesso profissional, começa muitas vezes, pela decisão acertada em relação à graduação que o indivíduo pretende cursar. MELLO; KREUZ; MATTAR, 2016)

Opção ¹	2003(%)	2006(%)	2011*(%)	2015*(%)
Natureza de seu projeto profissional, abrir empresa, ampliar negócio, carreira etc.**	26,84	24,97	-	-
Formação generalista e abrangente	19,20	21,52	25,18	18,72
Existência de amplo mercado de trabalho	15,45	13,91	20,52	15,17
Vocação	14,08	15,81	18,72	15,14
Já atua na área e deseja aprofundar conhecimentos ***	-	-	-	11,18

*Dados ponderados (Ver metodologia).

**A partir de 2011, várias outras opções substituíram esta opção.

***Nova opção oferecida em 2015.

Fonte: Mello, Kreuz, Mattar (2016)

Figura 04: Escolha do curso de Administração (em %)

A figura 04 se refere às cinco principais alternativas apontadas pelos pesquisados. Conforme ela retrata, a pesquisa identifica que desde 2011, quando foi acrescida esta opção, a razão de maior destaque pela escolha do curso de Administração, diz respeito à formação generalista e abrangente.

c) Da avaliação do curso

A pesquisa do CFA (2016) também procurou identificar a qualidade do curso de administração na visão dos alunos que já concluíram a graduação, bem como a satisfação dos mesmos em relação ao curso. A figura 05 mostra que em todas as pesquisas realizadas desde 2003, a alternativa com maior expressão foi a que diz: “o curso atendeu satisfatoriamente as minhas exigências”. Na pesquisa de 2015 esta alternativa foi a primeira opção de 61,47% dos indivíduos que responderam o questionário.

Opção	2003(%)	2006(%)	2011*(%)	2015*(%)
O curso atendeu satisfatoriamente as minhas expectativas.	62,19	63,25	63,23	61,47
O curso atendeu completamente as minhas expectativas.	31,79	17,36	21,63	24,08
O curso não atendeu de forma satisfatória as minhas expectativas.	-	17,06	14,32	13,48
O curso não atendeu em nada as minhas expectativas.	6,02	2,33	0,82	0,96
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

*Dados ponderados (Ver metodologia).

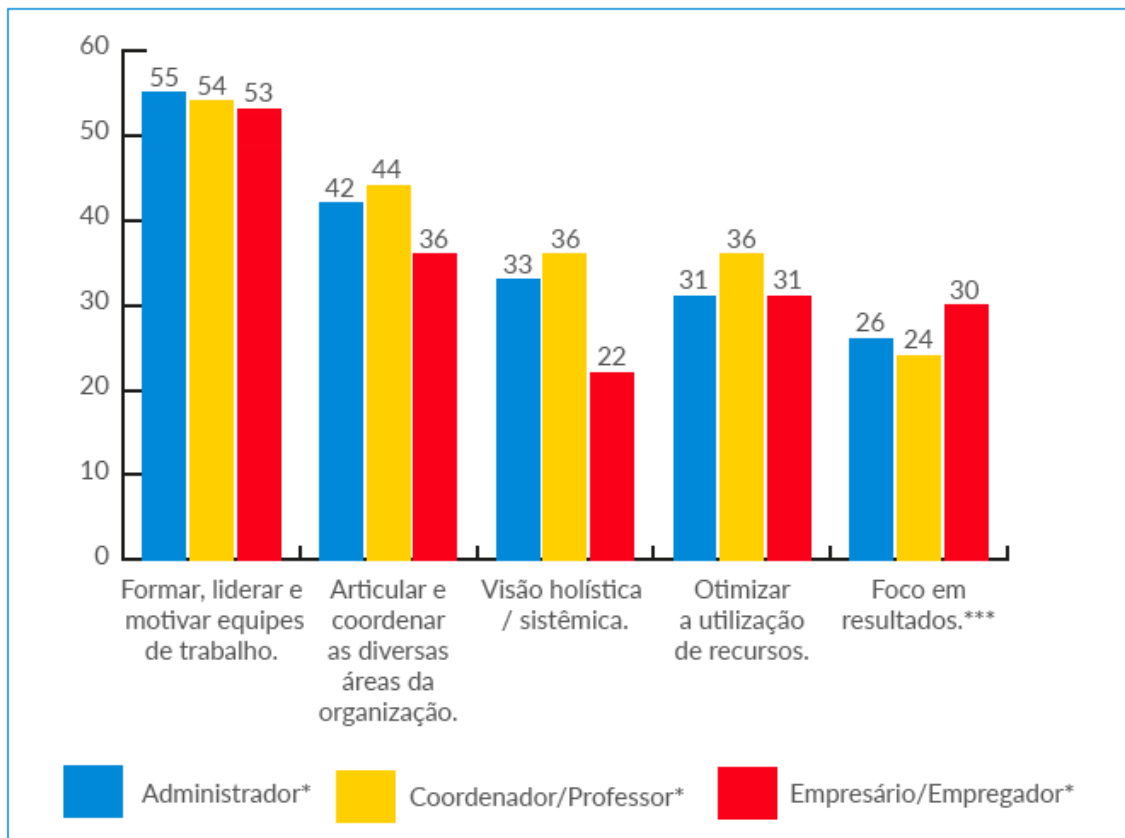
Fonte: Mello; Kreuz; Mattar (2016)

Figura 05: Avaliação do Curso (em %)

Os pesquisadores apontam que se forem somadas as duas primeiras alternativas, que identificam o atendimento completo ou satisfatório; obter-se-á um índice de 85,55%. Os organizadores da pesquisa ainda registram que o grande desafio que as instituições de ensino enfrentam diz respeito à diminuição do distanciamento que existe entre o que se ensina e o que de fato as organizações necessitam.

d) Da identidade do administrador: conhecimento, competências, habilidades e atitudes.

Administradores possuem uma identidade que os caracteriza quanto aos seus conhecimentos, competências, habilidades e atitudes. Essa identidade está ligada aos conceitos de formar, liderar e motivar as mais diversas equipes no ambiente de trabalho.



*Dados ponderados (Ver metodologia).

(RM) Respostas múltiplas, com escolha limitada em até três opções.

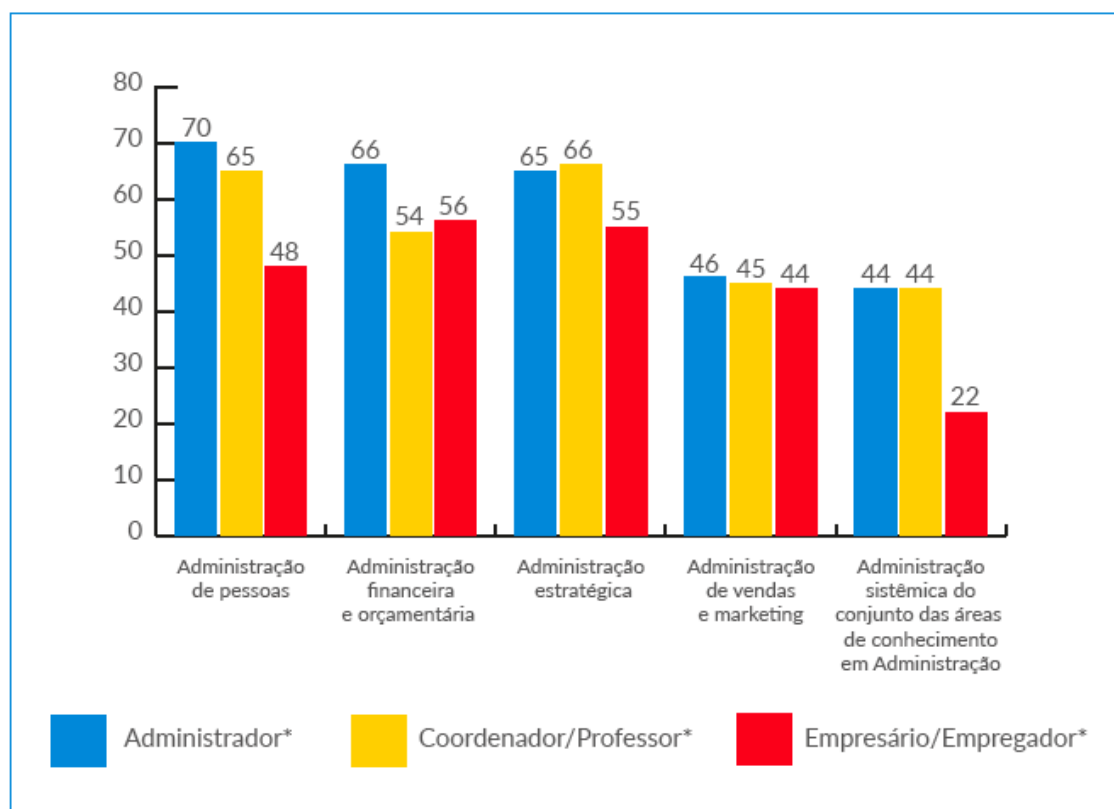
***Opção incluída na pesquisa de 2015.

Fonte: Mello; Kreuz; Mattar (2016)

Figura 06: Identidade do Administrador (em %)

Na figura 06, a pesquisa do CFA (2016) aponta as cinco principais escolhas dos pesquisados em relação ao que melhor define a sua identidade profissional.

As próximas figuras, de 7 a 10, mostrarão os conhecimentos específicos, as competências, habilidades e atitudes que, segundo o grupo de empresários, coordenadores/professores e administradores pesquisados, compõem a sua identidade.



*Dados ponderados (Ver metodologia).

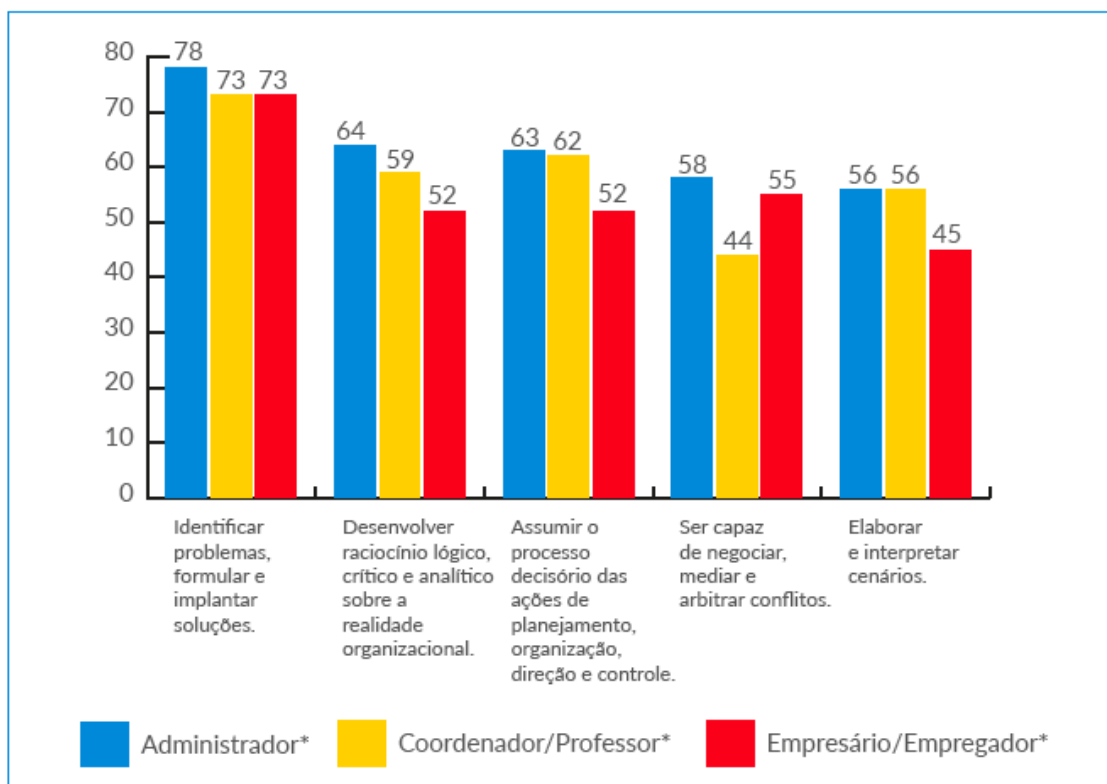
RM) Respostas múltiplas, com escolha ilimitada.

Fonte: Mello; Kreuz; Mattar (2016)

Figura 07: Conhecimentos Específicos (em %)

Na figura acima estão as cinco principais opções escolhidas de conhecimentos específicos e os dados demonstram o destaque que todos os grupos pesquisados atribuem aos conhecimentos que envolvem a gestão de pessoas, à administração estratégica e à administração financeira e orçamentária.

A figura 08 elenca as cinco opções escolhidas no que diz respeito às competências necessárias ao administrador. Os organizadores da pesquisa afirmam que essas respostas confirmam a tendência das pesquisas realizadas em anos anteriores.



*Dados ponderados (Ver metodologia).

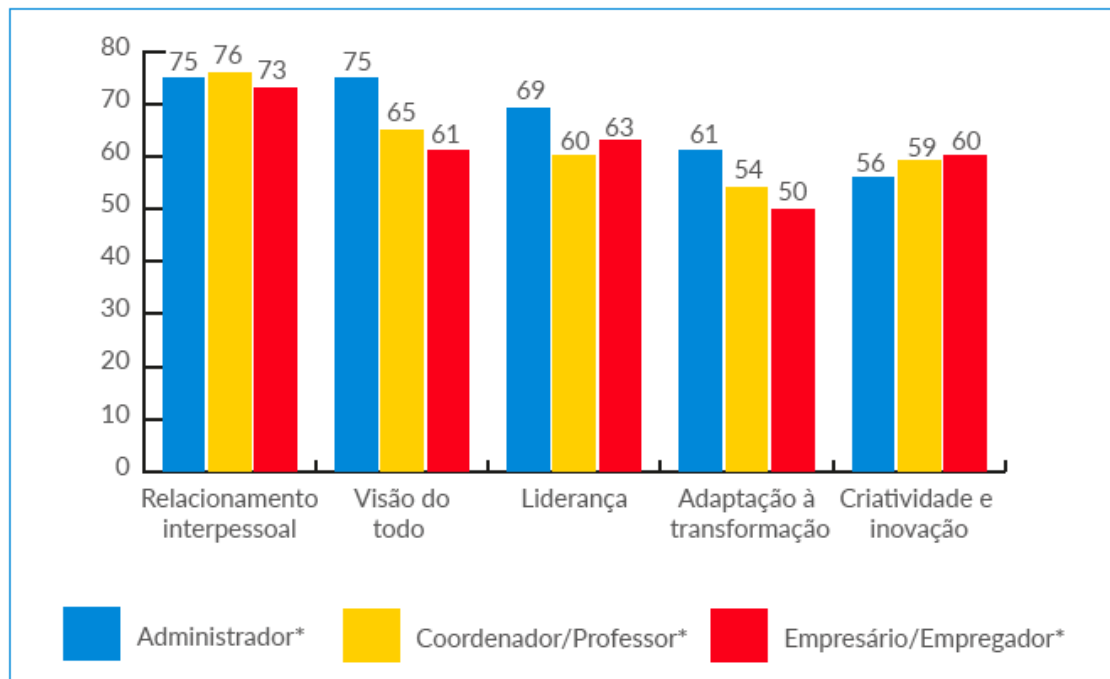
(RM) Respostas múltiplas, com escolha ilimitada.

Fonte: Mello; Kreuz; Mattar (2016)

Figura 08: Competências (em %)

Percebe-se que a identidade do Administrador também está muito vinculada à competência que este possui de identificar problemas, formular soluções e implementá-las. Além disso, a pesquisa destaca a importância do raciocínio lógico, analítico e crítico que este deve possuir baseado na realidade organizacional. Também, os assuntos relacionados ao processo decisório são bastante relevantes como parte da competência do administrador, segundo a compreensão dos pesquisados.

Conforme mostra a figura 09, as habilidades mais inerentes ao administrador para os três grupos pesquisados são: capacidade de se relacionar, visão do todo, liderança, adaptabilidade frente às transformações e criatividade e inovação.



*Dados ponderados (Ver metodologia).

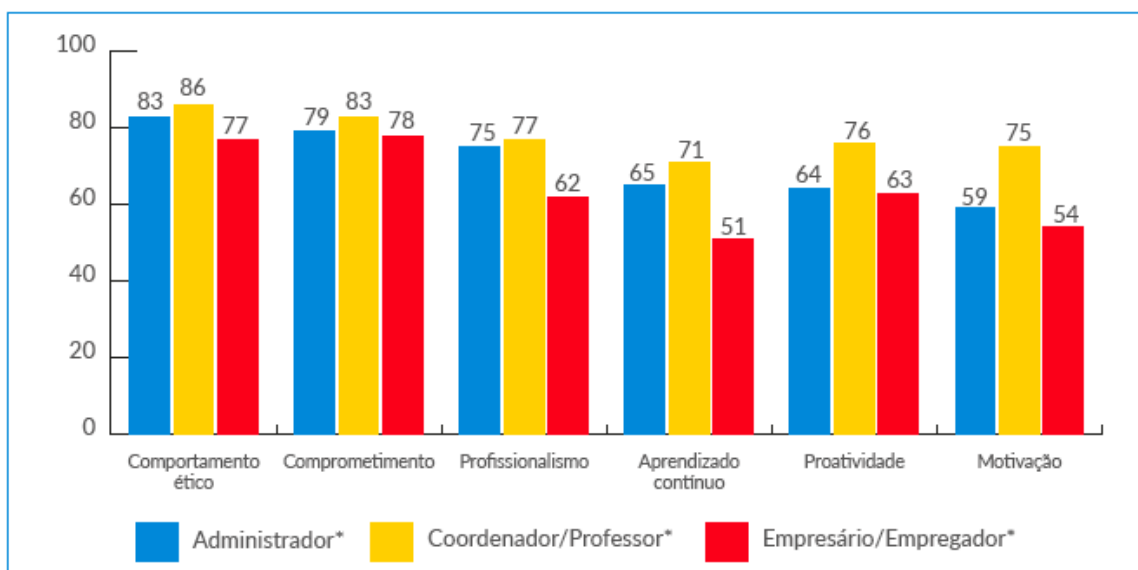
(RM) Respostas múltiplas, com escolha ilimitada.

Fonte: Mello; Kreuz; Mattar (2016)

Figura 09: Habilidades (em %)

A pesquisa identifica um consenso entre os pesquisados, mostrando que as relações pessoais que permeiam a identidade do Administrador têm igual importância, independentemente da posição de quem respondeu a pesquisa (Administradores, Coordenadores/Professores e Empresários/Empregadores).

Por fim, completando os elementos que formam a identidade do administrador, temos as atitudes que foram destacadas e que mostram novamente, uma sintonia entre os pesquisados.



Fonte: Mello, Kreuz, Mattar (2016)

Figura 10: Atitudes (em %)

A figura 10 relaciona as seguintes atitudes: comportamento ético, comprometimento, profissionalismo, aprendizado contínuo, proatividade e motivação. Destaca-se que, a exemplo da pesquisa realizada em 2011, o fator “Comportamento Ético”, foi a atitude mais destacada pelo grupo de pesquisados, o que, talvez, seja um reflexo da situação de escandalosa corrupção que tem assolado o país nos últimos anos, conforme amplamente veiculado por todas as mídias. A realidade tem mostrado, diariamente, que os administradores, sejam eles do setor público ou privado, não estão apresentando em suas práticas profissionais um comportamento que seja baseado na moral e ética; pelo contrário, as evidências mostram que aqueles que deveriam ser os maiores defensores dessas “boas maneiras”, são os responsáveis por direcionar a nação para um ambiente de corrupção e, conseqüentemente, de desconfiança em relação à profissão do administrador.

e) Do nível de satisfação dos administradores

Nesta última pesquisa, o CFA (2016) incluiu uma questão que não constava nas pesquisas anteriores. Com intuito de avaliar o nível de satisfação em relação à graduação cursada, foi indagado: “Quando você decidiu cursar o Bacharelado em Administração levou em consideração a situação da época. Se tivesse que tomar essa decisão hoje, o que você faria?”

Opção	2015*(%)
Faria o mesmo curso de Bacharelado em Administração.	65,87
Faria um curso em outra área que não em Administração.	24,41
Não sei.	6,00
Faria um Curso Superior de Tecnologia em determinada área da Administração.	3,72
Total	100,00

*Dados ponderados (Ver metodologia).

Fonte: Mello, Kreuz, Mattar (2016)

Figura 11: Nível de Satisfação com o Curso (em %)

A figura 11 mostra que a maioria, 65,87% estão satisfeitos e optariam pela mesma trajetória já realizada no que diz respeito à escolha do curso. A figura também identifica que 24,41%, se pudessem voltar atrás, escolheriam outra profissão, o que mostra claramente, a insatisfação com os resultados obtidos e merece atenção especial por parte das instituições de ensino. Fato é que, conforme demonstrado anteriormente nessa dissertação, embora o curso de Administração tenha lá seus pontos negativos e a serem melhorados, observa-se que a cada ano a demanda por esta formação tem crescido, mostrando claramente que esta ocupação desperta grande interesse por parte dos estudantes, o que merece uma atenção especial por parte das instituições educacionais.

f) Das áreas mais promissoras para a contratação de administrador

A pesquisa do CFA (2016) contribuiu também com informações a respeito das áreas mais promissoras para atuação do Administrador.

Os participantes da pesquisa apontaram, segundo visão própria, quais são essas áreas com melhor aproveitamento de Administradores, e a figura 12 enumera as cinco opções mais promissoras para a contratação de administradores no Brasil. As informações refletem a opinião de três grupos de pesquisados, são eles: Administradores, Coordenadores & Professores e Empresários & Empregadores.

Opção	2015(%)		
	Administrador*	Coordenador/ Professor*	Empresário/ Empregador*
Consultoria Empresarial	34,15	31,04	40,07
Administração Pública Direta	30,49	24,12	19,87
Administração Pública Indireta (Sociedade de Economia Mista, Empresa Pública, Fundação de Direito Público, etc.)	27,04	24,36	22,56
Instituições Financeiras	22,77	19,68	19,46
Industrial	12,86	13,84	16,02

*Dados ponderados (Ver metodologia).

(RM) Respostas múltiplas, com escolha ilimitada.

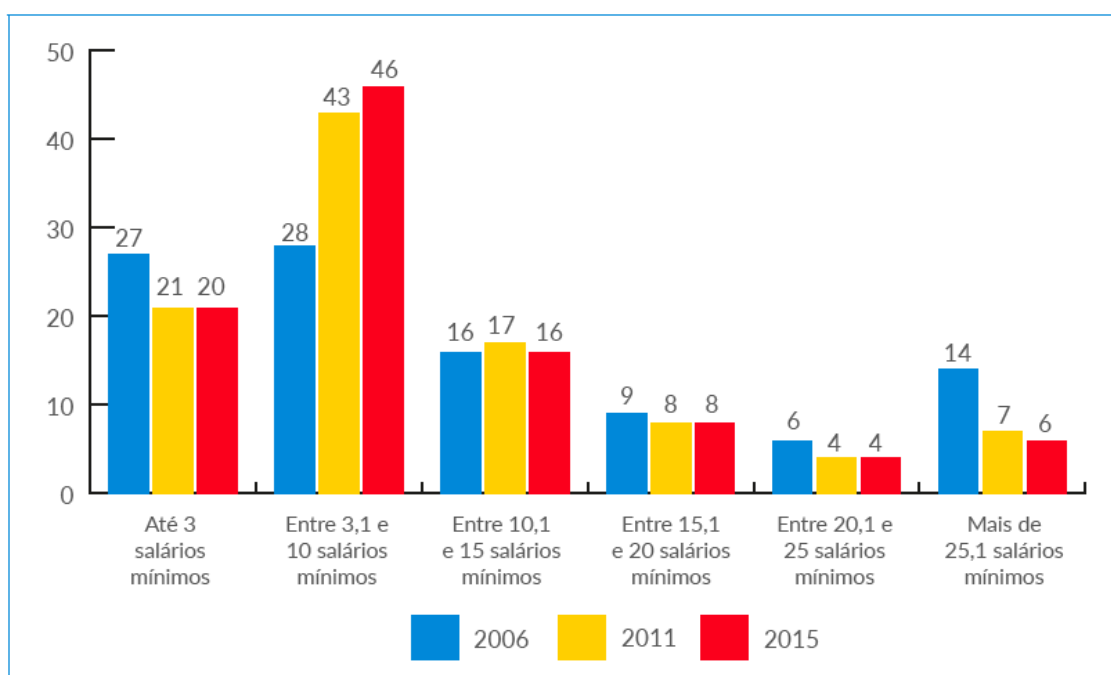
Fonte: Mello; Kreuz; Mattar (2016)

Figura 12: Áreas Mais Promissoras (em %)

Nota-se um consenso entre os respondentes, pois os participantes dos três grupos afirmaram que a Consultoria Empresarial, seguida de Administração Pública e Direta, serão as áreas com maior poder de absorção de Administradores nos próximos cinco anos. Estes dados podem ser comprovados pela simples observação do mercado de trabalho, ficando evidente que o número de consultores empresariais tem aumentado a cada ano.

g) Da renda mensal do administrador

A figura 13 mostra o resultado da pesquisa feita para saber qual é a renda mensal e individual do Administrador. Observa-se que a maior incidência de respostas ficou na faixa de 3 a 10 salários mínimos e que, com base na análise dos pontos médios e número de respondentes, chegou-se ao cálculo que a média da renda do Administrador em 2015 ficou em 9,24 salários mínimos.



Fonte: Mello, Kreuz, Mattar (2016)

Figura 13: Renda Mensal do Administrador (em%)

Quando é feita uma comparação com as pesquisas realizadas nos anos anteriores, percebe-se que houve um recuo apresentado na média salarial. Em 2006 a média era de 11,32 salários mínimos; já em 2011 a média ficou em 9,55 salários mínimos. Essa tendência à diminuição da média salarial do administrador pode ser um reflexo da situação econômica que do país nos últimos anos ou por uma adequação salarial realizada tendo em conta outras profissões.

h) Da área de atuação

De acordo com os organizadores da pesquisa, um dos aspectos mais importantes deste estudo foi o mapeamento das áreas nas quais os administradores estão trabalhando.

Área de atuação	1995(%)	1998(%)	2003(%)	2006(%)	2011*(%)	2015*(%)
Administração e Planejamento Estratégico	34,00	38,00	30,19	35,28	28,72	16,67
Financeira	18,00	15,00	17,66	14,28	13,21	13,75
Recursos Humanos	17,00	14,00	9,17	6,73	9,54	9,48
Vendas**	11,00	15,00	9,48	9,03	7,19	6,26
Gestão de Processos***	-	-	-	-	6,23	5,08
Todas as áreas da empresa/organi-zação****	-	-	-	-	-	8,98

*Dados ponderados (Ver metodologia).

**Em 1995 e 1998, incluiu Marketing.

***Incluído na pesquisa de 2011.

****Opção incluída na pesquisa de 2015.

Fonte: Mello; Kreuz; Mattar (2016)

Figura 14: Área de Atuação

A figura 14 identifica este mapeamento e destaca a área de Administração e planejamento estratégico como a que concentra o maior número de profissionais. Salienta que o questionário oferecia 19 alternativas de respostas e que a figura concentra as alternativas mais escolhidas.

i) Dos cargos ocupados

O último dado que traremos através da pesquisa do CFA (2016) identifica quais os cargos ocupados pelos profissionais que cursaram Administração. A figura 15 pontua dez opções de cargos e a distribuições dos pesquisados dentre essas.

Cargos ocupados	1995(%)	1998(%)	2003(%)	2006(%)	2011*(%)	2015*(%)
Gerência	20,00	21,70	26,12	21,37	21,91	18,64
Analista (1) (2)	-	-	15,93	12,75	18,78	18,26
Coordenação (2)	-	-	9,87	8,29	9,39	8,32
Presidência/ Proprietário/ Empresário	7,00	9,10	6,17	9,68	4,75	7,07
Diretoria	9,00	10,60	8,42	7,54	6,47	6,44
Técnico	11,00	4,20	1,75	3,65	7,22	5,92
Assessoria	8,00	7,50	0,00	8,32	6,60	5,49
Supervisão	13,00	12,50	8,35	6,49	6,28	4,99
Assistência (2)	-	-	8,37	6,62	5,69	4,95
Auxiliar (2)	-	-	3,29	4,33	6,24	4,80

*Dados ponderados (Ver metodologia).

(1) Em 1995 e 1998, foram incluídos como Técnico.

(2) Opção incluída na pesquisa de 2003.

Fonte: Mello; Kreuz; Mattar (2016)

Figura 15: Cargos Ocupados

A pesquisa demonstra que os Administradores continuam seguindo a tendência das pesquisas anteriores, ocupando, em sua maioria, cargos de gerentes e analistas. Verifica-se, também, o aumento do número de presidentes ou proprietários e, ao mesmo tempo, o aumento do número de administradores que atuam como auxiliares.

Ao final desta pesquisa, foram colocadas algumas observações que são relevantes para os propósitos desta dissertação. Constatou-se um avanço no que diz respeito ao ambiente de trabalho dos administradores. Enquanto que as pesquisas

anteriores revelaram a existência de várias situações que foram motivos de investigação, tais como: salários abaixo do exigido pela categoria e a realização de atividades não compatíveis com o exercício da profissão, nesta 6ª edição, houve apenas discretas menções às mesmas coisas, o que permite concluir que houve um ajustamento natural do mercado.

Constatou-se também que empresários e empregadores estão decididos a contratar administradores profissionais para as suas empresas em detrimento de profissionais de categorias diferentes.

Opção	2011*(%)	2015*(%)
Formular projetos pedagógicos que traduzam as necessidades dos estudantes e da sociedade.	35,49	51,17
Formular planos de desenvolvimento institucional compatíveis com a realidade educacional da instituição, da região e do país.	30,12	33,06
Contribuir para a promoção do desenvolvimento do corpo docente do curso.	32,58	14,41
Outra. Qual?	1,81	1,36
Totais	100,00	100,00

Fonte: Mello, Kreuz, Mattar (2016)

Figura 16: Recomendações às IES

Por fim, a figura 16 mostra o conjunto de ações recomendadas às IES com objetivo de sanar alguns problemas e aumentar o desenvolvimento dos profissionais em Administração.

3.2 Curso de Administração da IES Estudada

A faculdade Adventista de Hortolândia (FAH) é uma instituição de Ensino Superior (IES) pluricurricular, privada, confessional e filantrópica, sediada no município de Hortolândia e mantida pelo Instituto Adventista de Ensino. (PPC, 2015).

A FAH é parte integrante da Rede Mundial Adventista de Educação, a segunda maior rede privada, com 7.883 unidades de ensino, 1.750.000 (um milhão

setecentos e cinquenta mil) alunos matriculados e operando em 140 países. Esta rede possui 112 instituições Ensino Superior que atendem a 136.000 alunos nos mais diversos cursos, através de um corpo docente que conta com mais de 11.000 professores. No Brasil ela coordena mais de 300 unidades escolares que oferecem cursos desde a educação básica à pós-graduação, além de 15 colégios em regime de internato. (PPC, 2015)

O Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP, foi fundado em 1915 com a nomenclatura de Colégio da União Conferência Brasileira dos Adventistas do Sétimo Dia. Sua origem se deu em uma área rural, nas proximidades de Santo Amaro, São Paulo. O objetivo era oferecer uma educação missionária integral aos jovens, primando pelo desenvolvimento de suas potencialidades. Inicialmente alcançou o número de 12 matrículas e atualmente conta com cerca de 10 mil alunos no Ensino Superior.

Em se tratando de Educação Superior, em 1968 o MEC autorizou o funcionamento da Faculdade Adventista de Enfermagem – FAE, então precursora do Ensino Superior Adventista no Brasil. Cinco anos mais tarde, em 1973 deu-se início a Faculdade Adventista de Educação – FAED. Atualmente, o UNASP, oferece 31 diferentes cursos de graduação e mais de 60 cursos de pós-graduação.

Em 1985 a instituição passou a ser *bicampi* e em 2002 passou a ser *tricampi*, a saber os campi de Engenheiro Coelho – UNASP EC; campus São Paulo - UNASP SP; e o campus Hortolândia – UNASP HT. (UNASP, 2017)

Em 1947 foi votada por uma comissão específica o estabelecimento de um colégio nas proximidades da cidade de Sumaré. Em 1949 as aulas preparatórias à admissão começaram e nos dias 27 e 28 de fevereiro de 1950 organizou-se o primeiro exame de admissão pelo inspetor de Campinas. O Curso Ginásial foi reconhecido pelo governo em 12 de junho de 1950.

Em 1954, iniciou-se o curso de formação de enfermeiros e em 1967 começou a primeira turma do curso de técnicos em contabilidade, modalidade esta do Ensino Médio. Posteriormente, em 1969 foi implementado o curso científico e em 1972 foi votada a abertura do curso de secretariado.

Em 1999 foi autorizado o funcionamento do curso de Pedagogia, o primeiro curso do Ensino Superior na FAH. Em seguida, no ano 2000, inicia o curso superior de Educação Física e, em 2006, o curso de sistemas de informação e o de Administração. (CRÊS, 2011)

Atualmente o UNASP-HT oferece os seguintes cursos de Ensino Superior: Administração, Ciências Contábeis, Educação Física, Pedagogia, Publicidade e Propaganda e Sistemas de Informação. Além dos cursos superiores, o campus também abriga a Educação Infantil, Educação Fundamental I e II, Ensino Médio, Escola de Artes e Escola de Esportes. Ao todo, são mais de 6 mil alunos matriculados em todas as opções descritas. (IASP, 2017)

O UNASP-HT é uma instituição de Ensino Superior reconhecida na Região Metropolitana de Campinas (RMC), que é formada por 19 municípios. A figura 17 mostra a posição geográfica central de Hortolândia nessa região.



Fonte: PPC (2015)

Figura 17: Região Metropolitana de Campinas

A região é uma das mais promissoras e dinâmicas dentro do contexto nacional econômico. Ela representa cerca de 2,7% do PIB (produto interno bruto) nacional e cerca de 7,83% do PIB estadual, o que perfaz o montante de R\$ 77,7 bilhões/ano. De acordo com censo realizado pelo IBGE em 2010, a RMC possui cerca de 2.789.477 habitantes e é a 9ª maior região metropolitana do Brasil. A figura 18 identifica os principais municípios da RCM bem como sua população, PIB e número de empresas.

Municípios	População	PIB 2009 (em milhares)	Empresas 2009
Americana	210.638	6.126.171	9.991
Campinas	1.080.113	31.654.719	46.362
Hortolândia	192.692	4.855.737	4.229
Monte Mor	48.949	1.123.405	1.062
Nova Odessa	51.242	1.602.155	1.533
Paulínia	82.146	7.779.837	2.955
Santa Bárbara D'Oeste	180.009	3.115.531	5.210
Sumaré	241.311	6.901.888	5.227
Total	2.087.100	63.159.443	76.569

Fonte: (PPC; 2015)

Figura 18: RCM – População, PIB e Número de Empresas

De acordo com o PNUD (Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento), a Região Metropolitana de Campinas possui o melhor desenvolvimento humano dentre as demais Regiões Metropolitanas do Brasil. (PPC; 2015)

De acordo com a pesquisa feita através do PPC (Projeto Pedagógico do Curso), nos últimos 06 anos o número de empresas situadas na cidade de Hortolândia passou de 231 para 420, com a criação de mais de 20 mil empregos formais. Nesse período, o PIB do município que era de 1,7 bilhão cresceu e alcançou a casa dos 5 bilhões. O setor do comércio que, faz seis anos, contava com 1599 lojistas,

atualmente ultrapassa o número de 2500. O setor de serviços também acompanhou este desenvolvimento, passando de 1882 para 2830. (PPC; 2015)

O município de Hortolândia emancipou-se de Sumaré no dia 19 de maio de 1991, está em localização privilegiada, próximo de polos industriais, grandes universidades, rodovias e aeroportos e apresenta um PIB per capita de R\$ 23.441,37. Além de possuir grandes empresas em seu entorno, como por exemplo: CPFL (Campinas), HONDA (Sumaré), BOSCH (Campinas), ELEKTRO (Campinas), MEDLEY (Campinas), SOTREK (Sumaré) e 3M (Sumaré), no próprio município encontram-se outras empresas de grande porte como: IBM, EMS, MAGNETI MARELLI, MABE, DELL, WICKBOLD, DOW CORNING, AT&T, COMSAT, PEMSTAR, C-MAC, SOLECTRON, CELESTICA, BSH CONTINENTAL, SANMINA SCI, GONVARRI, DAIMLER CHRYSLER RAIL SYSTEM, BELGO-BEKAERT, GKN SINTER METALS, IMPACOM-DIEMOLDING, CERÂMICA SUMARÉ, e ESMENA.

Em se tratando de ensino, a rede municipal é composta por 33 escolas de educação infantil que atendem a 9 mil alunos e 23 escolas e EF (Ensino Fundamental), que atendem a 15.500 alunos. Conta também com uma escola de educação especial que atende a 560 alunos. A rede estadual possui 26 escolas que atendem a 26.500 alunos. A rede privada é composta por 06 escolas particulares de EF, 04 de EM (Ensino Médio), 02 Faculdades (FAH e UNIESP), e 03 estabelecimentos de nível técnico.

O curso de Administração da FAH teve seu início em agosto de 2006, autorizado pela portaria SESU, No. 443 de 08/08/2006 publicada em DOU de 09/08/2006. Seu reconhecimento se deu através da portaria Ministerial 1.157 de 20/05/2011 Publicada no D.O.U de 23/05/2011.

O curso é oferecido em regime semestral por créditos e tem seu funcionamento somente no período noturno. Sua carga horaria total é a de 3.380 horas e o curso tem como missão: “Formar o administrador do futuro – um empreendedor – despertando-o para a pesquisa e desenvolvendo-o no trabalho, num contexto acadêmico que o incentive à moralidade e integridade gerenciais” (PPC; 2015).

No que diz respeito ao público que se pretende alcançar, a curso de Administração foi elaborada para atender:

- Os residentes do município de Hortolândia, com a finalidade de se capacitarem e se graduarem para exercerem a administração, devidamente habilitados, atendendo assim a crescente demanda das empresas locais.

- A comunidade que reside no entorno da instituição, que se desloca facilmente em direção à instituição a cada fim de tarde;
- Pessoas de toda parte do país, e também de fora, em função da visão filosófica da instituição (que mantém o regime de internato misto), visto que a mantenedora/organização adventista tem interesse em preencher seu quadro funcional com esses profissionais;

O Curso de Administração da FAH está em conformidade com as demandas da região onde se encontra localizado o campus. Com o compromisso de oferecer uma formação de elevada qualidade foram realizados investimentos nas mais diversas áreas que atendem tanto o desenvolvimento das práticas profissionais como o desenvolvimento da comunidade. Dentre esses destacam-se os serviços de biblioteca, laboratórios, empresa júnior, e um dos complexos esportivos mais completos da região.

Existe também ações destinadas a atender os alunos que possuem interesse em cursar a graduação, mas não dispõem de recursos para tal. Este público possui acesso ao programa do PROUNI e FIES, além plano institucional de concessão de bolsas estudantis.

A instituição está ciente do seu impacto social e realiza diversos projetos do programa de extensão universitária que são oferecidos à comunidade, tais como: campanha para doação de sangue, orientações quanto à declaração do imposto de renda, acompanhamento de orfanatos e asilos, projetos de inserção social e programas ligados ao viver saudável. Todas essas ações têm como finalidade, desenvolver no egresso um forte comprometimento com sua ação social, tanto no âmbito profissional como no pessoal. (PPC, 2015)

No município de Hortolândia, as duas faculdades existentes oferecem a graduação em Administração, o Quadro 03 elenca os cursos de graduação que são oferecidos na região.

Quadro 03 – Instituições com Cursos de Administração na Região:

Município	Instituição
Americana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL ▪ Instituto de Ensino Superior de Americana – IESA ▪ Faculdade de Americana – FAM
Campinas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pontifícia Universidade Católica – PUC ▪ Faculdade Comunitária de Campinas – FAC ▪ Universidade Paulista – UNIP ▪ Faculdade Politécnica de Campinas – POLICAMP ▪ VERIS Faculdades ▪ UNISAL
Hortolândia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faculdade Adventista de Hortolândia – UNASP/Hortolândia ▪ UNIESP
Nova Odessa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faculdades Network
Paulínia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faculdade de Paulínia – FACP
Santa Bárbara D'Oeste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faculdade Anhanguera POLITEC
Sumaré	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Polis Educacional

Fonte: PPC (2015)

O processo de ensino-aprendizagem no curso de Administração da FAH foi concebido como um espaço de formação plural, dinâmico e multicultural, fundamentado nos princípios filosóficos educacionais e nos referenciais bibliográficos didático-pedagógicos. Dessa maneira, as ações pedagógicas podem ocorrer de forma flexível e dinâmica, e o educador exercer a tarefa de inspirar, provocar, e mediar o desenvolvimento das potencialidades do educando na busca pela ampliação e do aprofundamento da formação pessoal, social e profissional. Assim procedendo, docentes e discentes reconhecem a importância de seu papel para além da sala de aula, e se posicionam como agentes transformadores da sociedade. (PPC, 2015)

O PPC do Curso de Administração do UNASP – HT, destaca a importância de um trabalho pedagógico integrado, onde não haja a compartimentação de conhecimentos nem hierarquização de conteúdos e disciplinas. Entende-se que este ponto é fator indispensável, para que os discentes construam significados em sua aprendizagem. Agindo desta maneira, o grupo de docentes se une num esforço de integralizar as diversas áreas de conhecimento, contribuindo para que os discentes também percebam que suas ações e práticas administrativas devem ser voltadas para a construção conjunta e unificada dos saberes. (PPC, 2015)

A estrutura curricular do curso de Administração distribui os conteúdos específicos em paralelo à formação básica de conhecimentos, além de contemplar conteúdos direcionados à formação ético-moral e cidadania que perpassam todos os

períodos do curso. O curso ainda apresenta um currículo em que a formação do profissional serve de mediação entre as atividades complementares e a prática profissional.

Atualmente o curso de Administração da FAH, possui um corpo docente constituído de 25 professores, que lecionam para 08 turmas que somadas totalizam 430 alunos.

Através da visualização do quadro 05, pode-se constatar a evolução de matrículas do curso de Administração do UNASP – HT, desde o seu início em 2006 até o dia de hoje.

Quadro 04 – Evolução de matrículas no Curso de Administração do UNASP-HT

Período	Número de matrículas
2017	430
2016	489
2015	584
2014	647
2013	629
2012	630
2011	602
2010	585
2009	473
2008	309
2007	187
2006	62

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela Secretaria do Ensino Superior da IES estudada (2017).

Encerrado este capítulo sobre o curso de Administração no Brasil e também sobre a IES a ser utilizado no estudo de caso, no capítulo a seguir serão apresentados os elementos metodológicos e uma análise de dados.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tratará dos aspectos relativos à metodologia. Começando pela tipologia, identifica as classificações da pesquisa quanto a sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Posteriormente, exporá as características de um estudo de caso, bem como os aspectos relacionados aos sujeitos de pesquisa e ao instrumento utilizado para a coleta de dados. Por fim, será apresentado um *framework* com o objetivo de sintetizar os passos desta pesquisa e a matriz de amarração que permite acompanhar o desenvolvimento da mesma.

4.1 Tipologia da Pesquisa

Marconi e Lakatos (2010) afirmam que um problema deve ser definido de forma clara e objetiva. Assim, a lacuna a ser investigada nesta dissertação é descrita pela seguinte questão: - Qual o perfil e as expectativas de carreira dos ingressantes no curso de graduação em Administração?

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2010), uma pesquisa pode ser classificada em quatro dimensões: natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Quanto à sua natureza, uma pesquisa pode ser considerada como básica ou aplicada. Esta dissertação é classificada como uma pesquisa aplicada, pois o que se pretende é obter o resultado de um conhecimento específico e aplicá-lo de maneira prática em uma IES do Interior do Estado de São Paulo.

No que diz respeito à forma de abordagem do problema, Marconi e Lakatos (2010) explicam que a pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. Esta dissertação se enquadra em ambas opções, sendo qualitativa porque intenta compreender as escolhas dos alunos em relação a carreira e quantitativa devido à transformação das informações colhidas em dados estatísticos, utilizando-se critérios estatísticos para o tratamento dos dados.

Marconi e Lakatos (2010) argumentam que, em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva, explicativa ou diagnóstica. Esta dissertação apresenta características de uma pesquisa exploratória, pois de acordo com Vergara (2004), Aaker, Kumar e Day (2001) a pesquisa de caráter exploratório é utilizada quando se busca um entendimento sobre

a natureza geral de um problema. O estudo exploratório apoia-se em diversas fontes de informações, sendo a primeira delas os dados secundários. Essas informações são as que, segundo Mattar (1996), já foram coletadas, tabuladas, e até previamente ordenadas. Mas a dissertação também possui características diagnósticas, visto que, posteriormente, se fará a análise dos dados coletados permitindo um diagnóstico da realidade pesquisada.

Com relação aos procedimentos técnicos, Marconi e Lakatos (2010) indicam que uma pesquisa pode ser categorizada como: bibliográfica, documental, experimental, estudo de caso, pesquisa *ex-post-facto* e pesquisa-ação (ou pesquisa participativa). Sendo assim, esta dissertação enquadra-se na modalidade estudo de caso.

A escolha do **estudo de caso** é contingente e convergente com a natureza do problema e ao estado atual do conhecimento. De acordo com Boaventura (2009), o método do caso é um instrumento didático do qual se faz um bom uso nas Ciências da Saúde e na Administração. Para Fachin (2006), este é um método que tem por característica um estudo intenso, pois leva-se em consideração a compreensão de todo o assunto pesquisado. Fachin ainda afirma que, justamente por ser intenso, permite a descoberta de relações que, de outra forma, não seriam percebidas.

O método de estudo de caso é um instrumento didático que surgiu por volta de 1870 na escola de direito da Universidade de Harvard. Seu objetivo inicial era introduzir novos padrões de ensino afim de que novas experiências de aprendizagem fossem experimentadas, principalmente no que diz respeito a realidade prática em contraste com a bagagem teórica que era ministrada em sala de aula. (BOAVENTURA, 2009) Este método consiste em uma investigação empírica que pesquisa fenômenos encontrados dentro do seu contexto real e no qual não existe controle por conta do pesquisador, que por sua vez, busca apreender a totalidade da situação e interpretar a complexidade do caso. (MARTINS; THEOPHILO, 2016)

Um estudo de caso baseia-se na observação detalhada de um indivíduo ou contexto e pode ser classificado como: Estudo de caso de organizações numa perspectiva histórica, Estudo de caso de observação participante e História de Vida. (BOAVENTURA, 2009) A principal função do estudo de caso é a explicação sistemática dos fatos que ocorrem no contexto social e que, geralmente, são relacionados com múltiplas variáveis. Para chegar a tanto, utiliza questionários, que

por sua vez devem ser representados por meio de tabelas, quadros, gráficos estatísticos e análise descritiva que os caracterizam. (FACHIN, 2006)

É necessário, ainda, lembrar que embora seja um método de grande valia, o estudo de caso, como todo método possui vantagens e desvantagens, e necessita de uma série de combinações de critérios no que diz respeito à sua seleção e também na sua compreensão, a fim de que seja corretamente interpretado (FACHIN, 2006)

Quadro 05 – Síntese da Tipologia da Pesquisa:

Aspectos	Resolução
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa/quantitativa
Objetivos	Exploratório/diagnóstico
Procedimentos	Estudo de caso

Fonte: elaboração própria

O quadro 05 apresenta de maneira resumida quais são os elementos da tipologia de pesquisa utilizados neste estudo.

4.2 Amostras e Sujeitos de Pesquisa

O termo “amostragem” se refere ao conceito que trata como os sujeitos de pesquisa são selecionados para participar de uma pesquisa. (APPOLINARIO, 2016) Existem, basicamente, dois grupos de amostragens: os probabilísticos e os não probabilísticos. Os probabilísticos ocorrem quando todos os indivíduos da população tem a mesma oportunidade de participar da seleção para a amostra. Já os não probabilísticos, como a própria nomenclatura indica, não estão ligados à teoria das probabilidades. (APPOLINARIO, 2016) Sendo assim, pode ser dito que a amostragem para esta pesquisa foi probabilística e oportunizada a todos os discentes que ingressaram na graduação de administração no período de 2015 a 2017. O quadro 06 indica a amostragem total e amostragem por período, ressaltando que houve uma parcela dos sujeitos pesquisados que optaram por não participar da pesquisa.

Quadro 06 – Número de Alunos Ingressantes por Período

Período	Número de alunos ingressantes
2015	121
2016	117
2017	124
Total	362

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela Secretaria do Ensino Superior da IES estudada (2017)

Apresenta-se a seguir os instrumentos de coletas de dados utilizados na presente pesquisa.

4.3 Instrumentos para a Coleta de Dados

Define-se “instrumento de pesquisa” o procedimento, dispositivo ou método, que tem por finalidade buscar informações de uma determinado fenômeno, realidade ou sujeito de pesquisa. Existem numerosa formas de coletar dados e, conseqüentemente, outro tanto de ferramentas disponíveis para se alcançar tal objetivo. Quanto às ciencias humanas, os três tipos de ferramentas mais frequentemente utilizados são: entrevistas, observação direta dos fenômenos e questionarios. (APPOLINARIO, 2016)

No questionário, os dados coletados pelo pesquisador limitam-se, tão somente, às respostas preenchidas e escritas pelo sujeito de pesquisa. Trata-se de um instrumento de pesquisa muito popular e utilizado para os mais diversos fins. (FACHIN, 2006) Appolinario (2016), lista seis passos que devem ser observados na construção de um bom questionário; são eles:

1. Rever o problema e as hipóteses de pesquisa;
2. Arrolar as informações que deseja coletar;
3. Formular as perguntas com base na lista de informações do item anterior;
4. Ordenar as perguntas do questionário;
5. Cuidar dos aspectos visuais do questionário; e
6. Realizar um ou mais pré-testes do questionário.

Em termos metodológicos, pode-se fazer uso de um questionário de questões abertas ou fechadas. No caso desta pesquisa foram utilizados questionários com questões fechadas. Questões fechadas são aquelas em que o sujeito pesquisado

tem a oportunidade de escolher suas respostas em um conjunto de categorias já elaboradas. Neste tipo de situação não há liberdade para que ele expresse sua opinião fora das alternativas já direcionadas e estruturadas pelo autor do questionário. De maneira geral os sujeitos pesquisados apreciam mais as questões fechadas por estas serem de compreensão mais fácil e também por apresentarem uma praticidade quanto ao tempo de resposta mais rápida. (FACHIN, 2006)

Nossa investigação utilizou, como instrumento de pesquisa, dois questionários, a saber: questionário inventário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein (1993) e questionário para análise de perfil. (Apêndice 01 e 02) O questionário de Âncoras de Carreira é constituído de 43 perguntas que visam identificar as âncoras de carreira dos indivíduos dentre as oito categorias possíveis. Já o questionário para análise de perfil é formado por 28 perguntas com opções de respostas já definidas (perguntas fechadas).

De acordo com a proposta desta pesquisa, para a coleta de dados, os questionários foram aplicados em alunos ingressantes no curso de administração de uma faculdade do interior de São Paulo. Realizou-se um pré-teste com um grupo de 58 alunos e, após este, os questionários foram aplicados aos demais respondentes. Vale ressaltar que os questionários foram aplicados em momentos distintos e no período de 2015 a 2017, com aproximadamente **100 respondentes a cada ano**, em ambos questionários.

Os dados obtidos por meio dos questionários foram tratados por meio de estatística descritiva com base no software Microsoft Excel.

Outra forma para coletar os dados na pesquisa foram os secundários, são as informações que segundo Roesch (1999), já foram coletados, analisados e publicadas para acesso dos pesquisadores. No caso do estudo utilizou-se o PPC – Projeto Pedagógico do Curso. Para Collins e Hussey (2005), os dados secundários são aqueles já existentes, como por exemplo: estatísticas, relatórios anuais, registros internos e filmes que quando são organizados transformam-se em informações.

4.4 Framework da Pesquisa

No quadro 07 encontra-se o *framework* desta pesquisa e tem como objetivo sintetizar os elementos e o desenvolvimento que a mesma percorreu.

Quadro 07 – Framework da Pesquisa

Introdução/Referencial Teórico
Contextualização a respeito da graduação em Administração, procura dos indivíduos por cursos do Ensino Superior, importância da identificação do perfil por parte das organizações, Carreira profissional, seu desenvolvimento e suas características, Curso de Administração do Brasil, perfil dos profissionais atuantes na área de administração.
Problema de Pesquisa
Qual o perfil e as expectativas de carreira dos ingressantes do curso de graduação em Administração?
Objetivo Geral
Diagnosticar o perfil e as expectativas de carreira dos ingressantes do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior do interior do estado de São Paulo.
Objetivos Específicos
a) Identificar e analisar, os elementos que compõem o perfil e expectativas de carreira dos alunos ingressantes no Curso de Administração de uma IES do interior do Estado de São Paulo b) Identificar a compreensão do ingressante do curso de administração sobre as opções de trabalho da profissão escolhida.
Justificativa
a) Quando se conhece melhor o aluno é possível criar estratégias de ensino mais adequadas a sua realidade. b) Sabendo das suas expectativas e desejos em relação à carreira profissional, a administração da graduação poderá criar programas educacionais que possam ajudar o aluno no seu desenvolvimento c) Professores poderão fazer uso deste estudo de modo a conhecer seus alunos e evitar assim conflitos entre o que se pretende ensinar e aquilo que o aluno pretende conhecer.
Pressupostos
a) Os discentes apresentam perfil heterogêneo e segmentado. b) Ao ingressar na graduação de administração, a maior parte dos alunos faz esta opção por entender que, por meio da titulação, haverá maior abertura e opções de empregabilidade no mercado de trabalho.
Metodologia
Questionário para identificar perfil, e questionário de Edgar Schein para identificar Âncoras de Carreira. Ambos realizados com alunos ingressantes
Análise de Dados
Análise quantitativa de maneira a detectar características de perfis dominantes e Âncoras de carreira com maior frequência.
Conclusões
A identificação e análise dos resultados obtidos, amparados pela metodologia e embasados no referencial teórico, permitem efetuar as reflexões com o intuito de contribuir para o atendimento dos objetivos propostos.

Fonte: Elaboração própria

Após apresentação do *Framework* de pesquisa, apresenta-se agora a matriz de amarração onde é possível visualizar a ligação entre os elementos metodológicos.

4.5 Matriz de Amarração

No Quadro 08 encontra-se a matriz de amarração, que tem como finalidade estabelecer os vínculos entre o problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, pressupostos e metodologia.

Quadro 08 – Matriz de Amarração da Pesquisa

Problema: Qual o perfil e as expectativas de carreira dos ingressantes do curso da graduação em Administração?		
Objetivo Geral: O estudo tem como objetivo a análise do perfil e das expectativas de carreira dos ingressantes do Curso de Administração de uma IES do interior do estado de São Paulo		
Objetivos Específicos	Pressupostos	Metodologia
Identificar e analisar os elementos que compõem o perfil e expectativas de carreira dos alunos ingressantes no Curso de Administração de uma IES do interior do Estado de São Paulo	Ao ingressar na graduação de administração, a maior parte dos alunos faz esta opção por entender que por meio da titulação, haverá maior abertura e opções de empregabilidade no mercado de trabalho	Utilizar questionário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein, que foi aplicado em, aproximadamente, 100 alunos ingressantes no curso de Administração durante o ano de 2016. Os dados serão tabulados através da ferramenta Microsoft Excel.
Identificar a compreensão do ingressante do curso de administração sobre as opções de trabalho da profissão escolhida.	Os discentes apresentam perfil heterogêneo e segmentado.	Aplicar questionário com 29 perguntas usando como ferramenta o software Microsoft Excel. Este questionário será aplicado em, aproximadamente, 300 alunos ingressantes entre os anos de 2015-2017.

Fonte: Elaboração própria

Encerra-se o capítulo 04 com a apresentação da matriz de amarração e a seguir inicia-se o capítulo 05 que trará a análise dos resultados e análise de aproximação entre as expectativas de carreira e o perfil dos alunos ingressantes.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

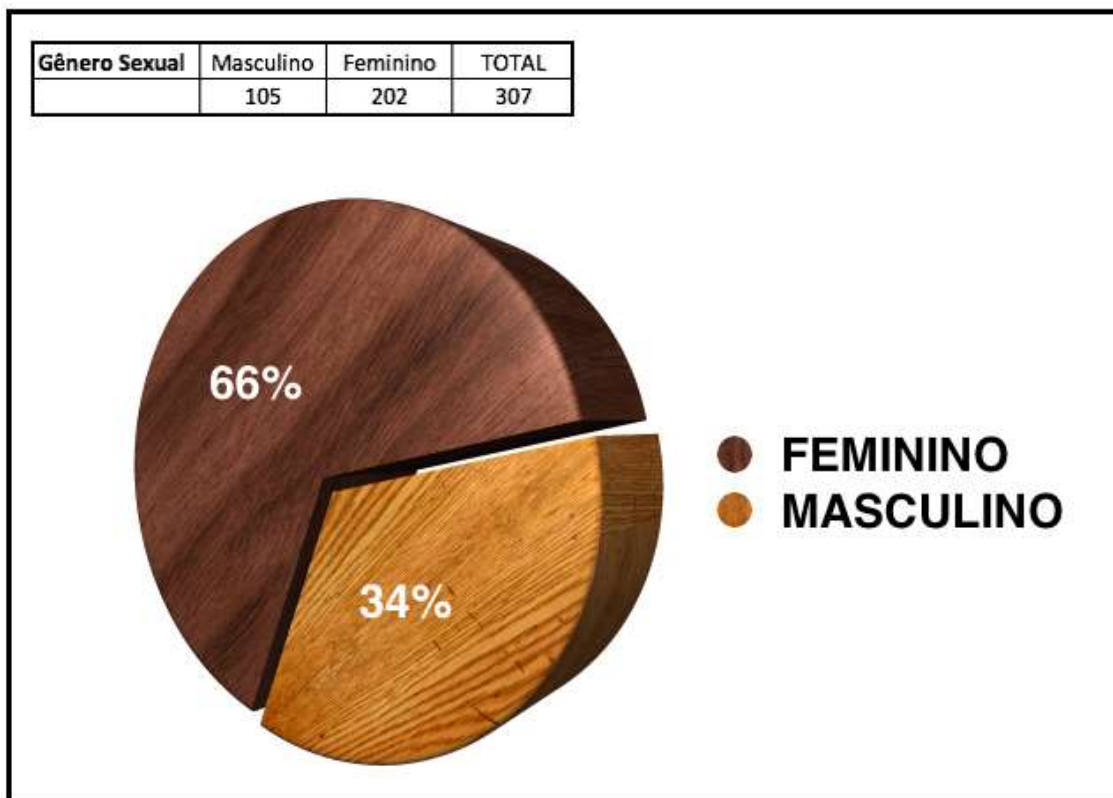
Este capítulo é destinado a análise e a discussão dos resultados obtidos a partir da coleta de dados que foi realizada junto aos alunos ingressantes no curso de Administração. Primeiramente se fará a análise relacionada às expectativas de carreira, com base em 307 questionários, e posteriormente à análise do perfil dos alunos ingressantes com base em 283 questionários.

5.1 Análise das Expectativas de Carreira com Base nas Âncoras de Carreira de Edgar Schein

Neste primeiro momento faz-se uma análise objetivando compreender as expectativas de carreira com base nas âncoras de carreira de Edgar Schein. A fim de expandir essa análise também será apresentado uma relação entre as âncoras de carreira com o gênero sexual e com as gerações dos pesquisados.

5.1.1 Gênero sexual

A referida análise parte da identificação do gênero sexual dos indivíduos pesquisados. A figura 19 identifica como se deu a distribuição dos agentes pesquisados com base no critério já citado.



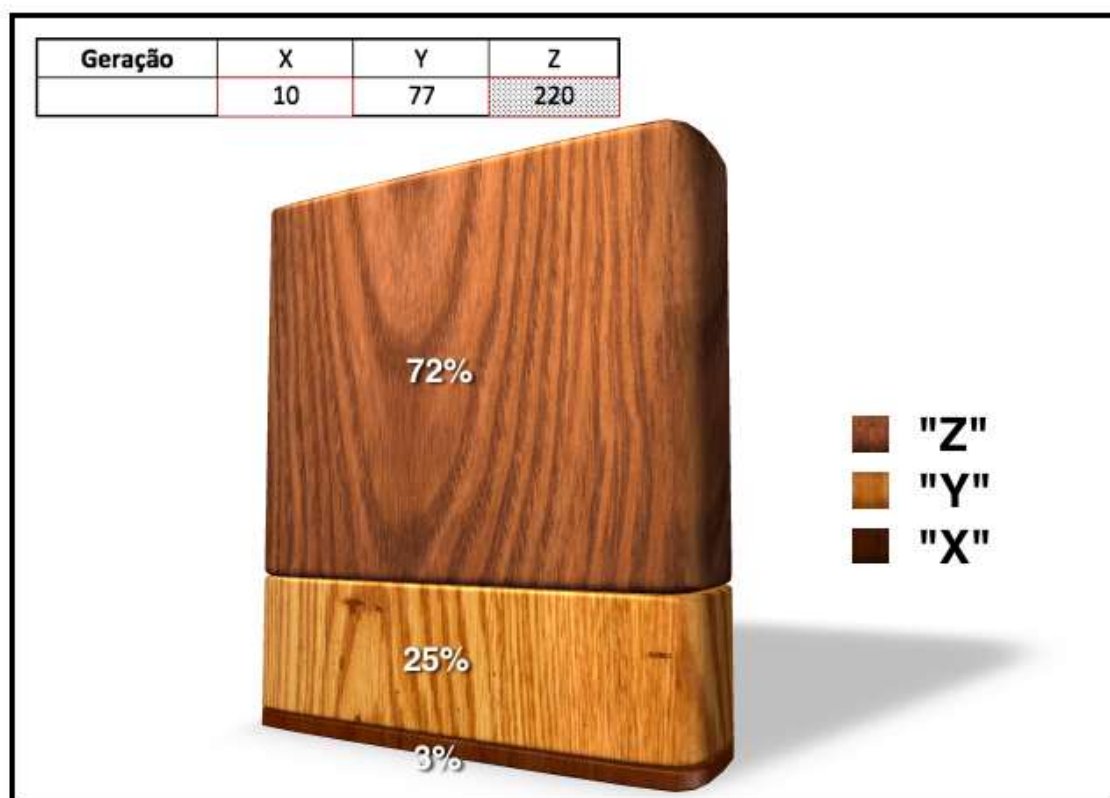
Fonte: Elaboração própria

Figura 19: Gênero Sexual

Percebe-se que a maioria dos alunos pesquisados (66%), pertencem ao gênero feminino. Ao retomar os dados já expostos através da pesquisa CFA (2016) (figura 03), verifica-se que este número está de acordo com a tendência de crescimento deste gênero. Se os dados desta pesquisa se confirmarem em outras realidades, em breve notar-se-á um equilíbrio e até uma dominância do gênero feminino nas áreas administrativas. Ressalta-se ainda, que de acordo com a última pesquisa do CFA (2016), atualmente o número de mulheres administradoras equivale a 34% do total de pesquisados.

5.1.2 Agentes pesquisados por geração (X, Y, Z)

O próximo dado a ser analisado diz respeito aos agentes pesquisados e sua respectiva geração. A figura 20 ilustra como estão divididos estes indivíduos nas gerações “X”, “Y” e “Z”.



Fonte: Elaboração própria

Figura 20: Indivíduos por Geração

A terminologia “gerações” tem por objetivo caracterizar um grupo de indivíduos que nasceram dentro de um mesmo período cronológico e, portanto, tiveram as mesmas experiências de vida. Estes indivíduos tentam a construir leituras e interpretação semelhantes e partilham de experiências que perfazem uma consciência coletiva.

De acordo com a classificação usada por Veloso, Dutra e Nakata (2008), os indivíduos da geração “X” são aqueles que nasceram entre os anos de 1965 e 1977. Com base nesta informação, um indivíduo desta geração possui hoje no mínimo 39 anos e conseqüentemente a porção destes indivíduos que está cursando o ensino

superior é pouco expressiva. No caso desta pesquisa, apenas 3% do total pertencem a geração “X”.

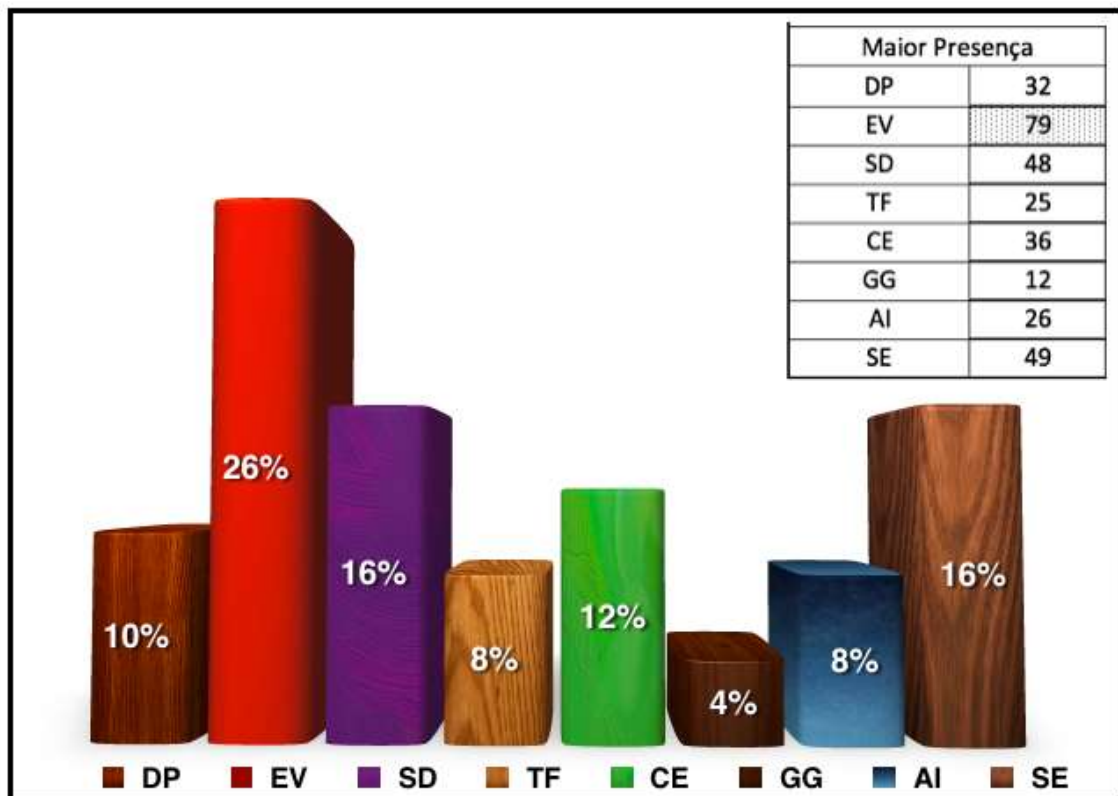
Usando a mesma referência já citada, os indivíduos da geração “Y” são aqueles que nasceram entre os anos de 1978 a 1997. Baseado nesta informação, um indivíduo desta geração, atualmente teria no mínimo a idade de 20 anos e dessa maneira, a porção destes é bem mais presente entre aqueles que estão a cursar e a iniciar o ensino superior. Esta pesquisa apontou que 25% do total dos pesquisados pertencem a denominada geração “Y”.

Por fim, os pertencentes a geração “Z”, são àqueles nascidos a partir de 1998 e que teriam nos dias de hoje no máximo 19 anos. Indivíduos desta geração foram os mais presentes nesta pesquisa e isso se dá pelo fato de que é nesta idade que a maioria destes está no processo de concluir o Ensino Médio e Iniciar os estudos no Ensino Superior. Esta pesquisa apontou que entre todos os indivíduos, 72% estão inseridos na denominada geração “Z”.

Salienta-se ainda que mesmo sendo possível, não foram identificados indivíduos da geração Veteranos e geração *baby boomer* e que, portanto, a pesquisa se concentrará apenas nos indivíduos pertencentes às gerações “X”, “Y” e “Z”.

5.1.3 Âncoras de carreira com maior presença

Após identificar-se o gênero sexual e a divisão das gerações, ocorre uma análise baseada no estudo de âncoras de carreira de Edgar Schein. A figura 21 apresenta quais foram as âncoras com maior presença entre os agentes pesquisados, destacando que todas as âncoras foram “contempladas” entre estes.



Fonte: Elaboração própria

Figura 21: Âncoras de Carreira com Maior Presença

Percebe-se que, de maneira muito expressiva, a Âncora que obteve o maior destaque nesta pesquisa foi a denominada “Estilo de Vida” (EV). Esta âncora foi a mais presente para 79 alunos dentre os 307 pesquisados, o que equivale a 26% do total. Em seguida, houve duas âncoras que apresentaram o mesmo índice de 16%: a âncora “Serviço Dedicção” (SD) e a âncora “Segurança e Estabilidade” (SE). Posteriormente, seguem as demais: com 12% a âncora “Criatividade Empreendedora” (CE), com 10% a “Desafio Puro” (DP), com 8% a “Técnica Funcional” (TF) e a “Autonomia Independência” (AI) e, finalizando, com 4%, a âncora “Gerência Geral” (GG).

Visto que a maior parte dos agentes pesquisados pertencem ao gênero sexual feminino, pode-se deduzir, com base na teoria já apresentada no capítulo 02, que esta realidade justifique a amplitude que a âncora “Estilo de vida” alcançou nesta pesquisa. Estes indivíduos buscam conciliar sua vida pessoal com a vida profissional e dificilmente construirão uma carreira que os leve a sacrificar suas necessidades individuais e familiares.

De acordo com Oltramari, Weber e Grisci (2009), um dos conflitos mais presentes relacionado à escolha da carreira, se dá no momento em que existe a necessidade de priorizar o trabalho ou a família, e é neste contexto que também pode se analisar a abrangência que a âncora “Segurança Estabilidade” (SE) alcançou, pois aqueles que a assinalaram buscam estabilidade e, uma vez que estão confortáveis e estáveis tanto no que diz respeito a sua profissão como também no que tange a sua família, eles se darão por satisfeitos e orientarão suas carreiras de maneira a manter esta situação.

Vale a pena lembrar que para Schein (1996), quando o indivíduo não define bem o rumo de sua carreira, corre o risco de ingressar em uma atividade laboral que não lhe proporcionará satisfação, alegria e auto realização. Sendo assim, é necessário uma orientação pessoal para o trabalho que seja bastante clara, de modo que este também não venha a interferir nas suas necessidades pessoais.

De maneira geral, pode-se afirmar que nesta pesquisa, a maioria dos indivíduos, possuem a expectativa de desenvolver sua carreira orientada pelo equilíbrio que sua vida pessoal e sua vida profissional podem alcançar, não deixando que o trabalho venha antes de suas necessidades individuais.

5.1.4 Âncoras de carreira com menor presença

A seguir serão analisadas as âncoras de carreira que foram as menos assinaladas pelos alunos pesquisados. A figura 22 pontua que para 108 indivíduos (35%) a âncora “Gerência Geral” (GG) é a que mais possui características de projeção de carreira, mas também é verdade que esta âncora parece mais distante dos alunos ingressantes no curso de Administração e, por isso, não faz parte de suas expectativas no momento da pesquisa.

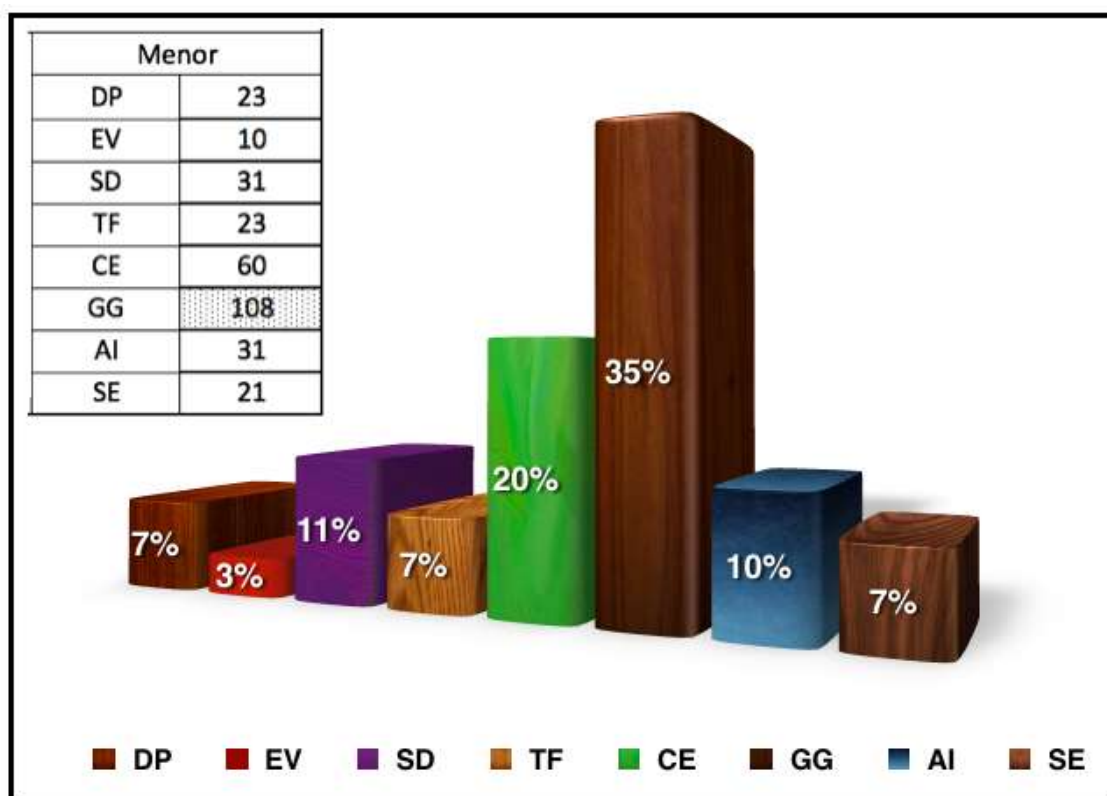


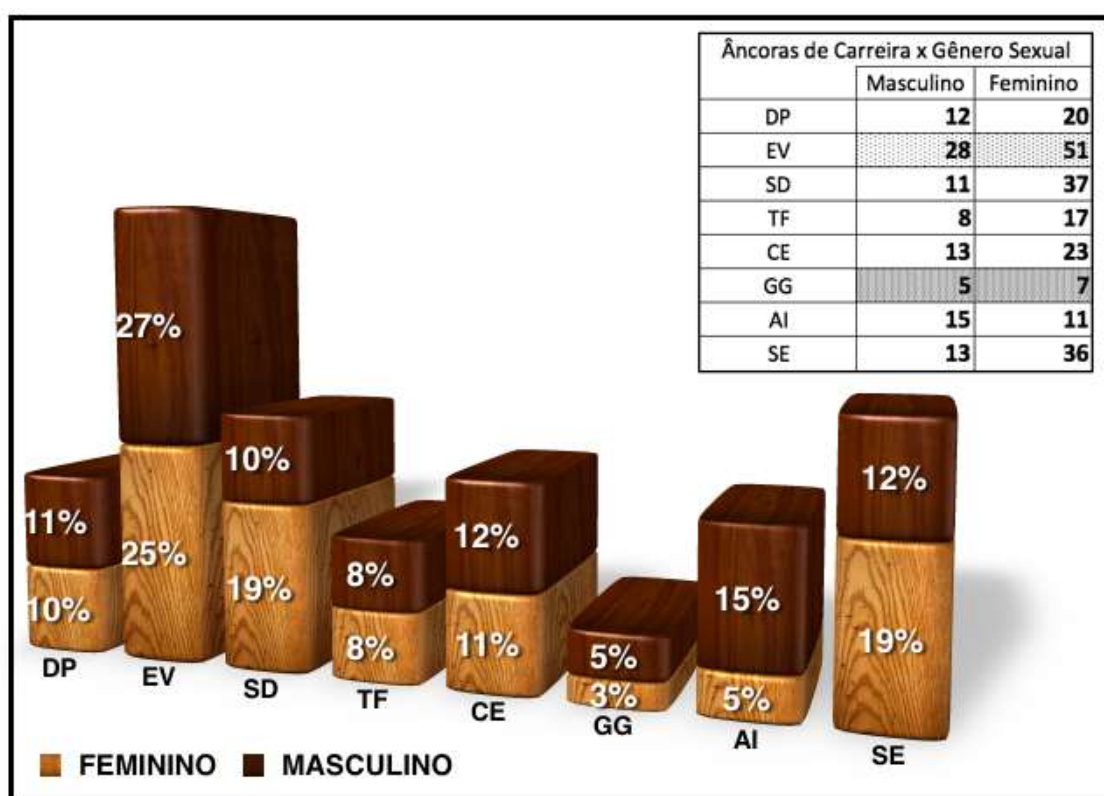
Figura 22: Âncoras de Carreira com Menor Presença

Essa realidade se deve ao fato que indivíduos que não as assinalaram são os que orientam a sua carreira para um envolvimento e dedicação maior dentro das organizações, o que difere daqueles que buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Destaca-se ainda que a âncora “Criatividade Empreendedora” (CE), foi a segunda âncora com menor presença e entende-se que isso se dá pelo fato de que estes indivíduos são aqueles que estão em busca de situações novas e não temem correr riscos, diferentemente da segunda âncora com maior presença que é a “Segurança e Estabilidade” (SE). Conclui-se que existe uma certa lógica entre as

figuras 21 e 22, pois elas apontam para uma mesma direção, identificando, mais uma vez, que de maneira geral, os alunos ingressantes estão mais propensos a direcionar suas carreiras para ambientes profissionais que permitam o desenvolvimento pessoal em equilíbrio com as necessidades pessoais.

5.1.5 Âncoras de carreira x gênero sexual

A próxima análise tratará da relação estabelecida entre as âncoras de carreira e o gênero sexual. A figura 23 identifica como se dá a distribuição das Âncoras de carreira com base no gênero sexual dos indivíduos pesquisados. Ressalta-se que as porcentagens apresentadas foram tratadas com base na totalidade do próprio gênero sexual e não na totalidade de alunos pesquisados.



Fonte: Elaboração própria

Figura 23: Âncoras de Carreira X Gênero Sexual

Os dados apresentados acima, permitem uma análise bem interessante, pois eles divergem, em parte, daquilo que foi apresentado no referencial teórico do capítulo 02.

Percebe-se que a âncora “Estilo de Vida” é a mais presente tanto no gênero masculino (27%), como no gênero feminino (25%). Embora, entre os agentes pesquisados, tenha-se muito mais indivíduos do gênero feminino, os dados coletados apresentam que no gênero masculino o “Estilo de Vida” está ainda mais presente do que no gênero feminino. Esta dedução é curiosa pois retrata que esta âncora de carreira, não está somente relacionada aos conflitos que as mulheres enfrentam ao tentar equilibrar a vida profissional com a vida familiar e que existem outros fatores que norteiam a carreira dos indivíduos para a âncora “Estilo de Vida”. Pode-se aqui remeter-se ao pensamento de Osvaldo (2015), que afirmou que as pessoas buscam harmonizar o trabalho com outros aspectos da vida e que estas têm a autonomia de realizarem suas próprias escolhas. É possível, ainda, estabelecer um link com o modelo de carreira proteana, onde o indivíduo é quem guia a sua própria carreira, diferentemente do que acontecia na carreira tradicional, dirigida que era pelas organizações.

Continuando a análise dos dados, nota-se que a partir da primeira âncora, cada gênero sexual seguirá em direções bem distintas no que diz respeito à sequência de âncoras com maior presença. No gênero masculino, a segunda âncora com maior presença é a “Autonomia Independência” (AI), com 15% do total. Esta mesma âncora é a mais presente em apenas 5% dos indivíduos do gênero feminino. Conclui-se, então, que valores de autonomia e independência parecem ser características mais constantes no gênero masculino e que para este, os valores ligados à flexibilidade e a liberdade norteiam mais sua projeção profissional, em contraste com o gênero feminino.

As segundas âncoras de maior presença no gênero feminino são “Serviço Dedicção” (SD) e “Segurança e Estabilidade” (SE), ambas com 19%. Aqueles que assinalaram a âncora “Serviço Dedicção” preferem construir sua carreira com base em profissões que os permitam realizar algum tipo de ajuda ao próximo. Esta Âncora tem sido muito apreciada pelo mercado de trabalho atual, que busca indivíduos que possuam valores que ultrapassem o ganho pessoal e que, de fato, preocupam-se com o bem-estar e ganho da comunidade em que estão inseridos.

Mais uma vez, é confirmada a tendência em relação à âncora “Gerência Geral”, que é a menos preferida entre os pesquisados. Visto que a grande maioria busca orientar suas carreiras para o “Estilo de Vida”, é natural que a “Gerência Geral” tenha pouco expressão, pois esta âncora possui valores bem opostos ao já

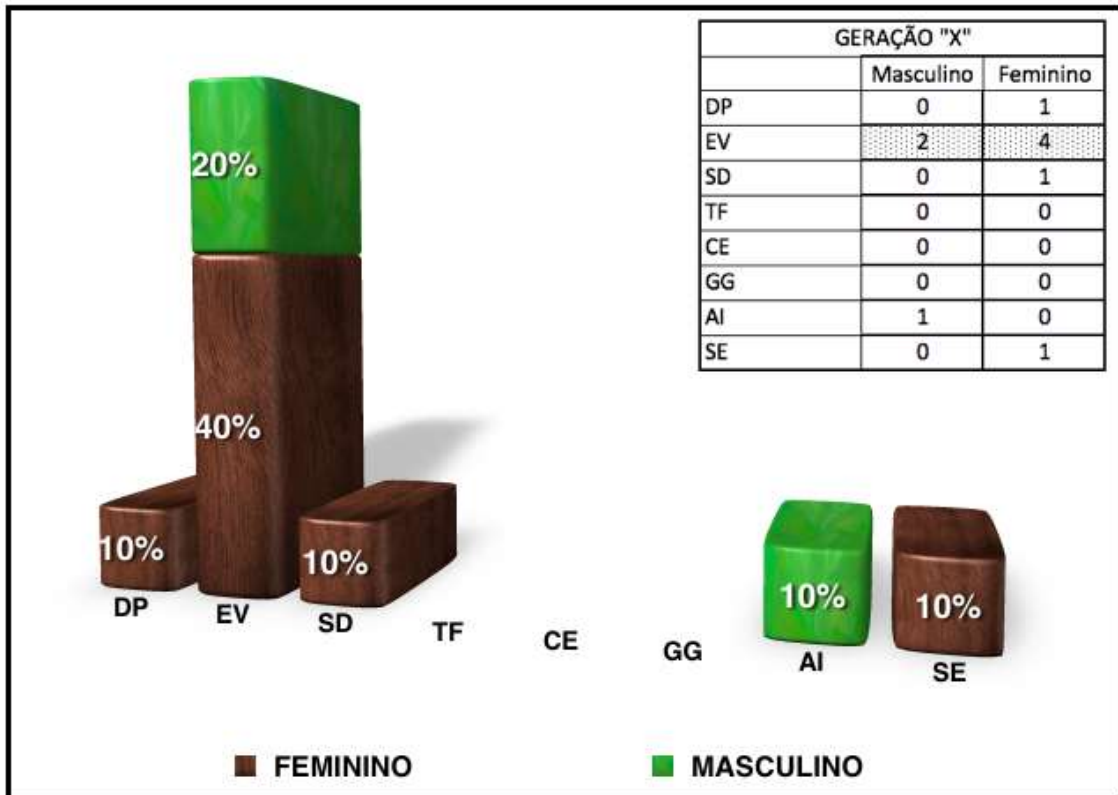
observados na âncora “Estilo de Vida. Os dados colhidos apontam que apenas 5% dos indivíduos do gênero masculino possuem esta âncora como a principal e, no gênero feminino, este percentual é ainda menor, pois apenas 2% possui os valores “defendidos” por esta âncora. Ressalta-se mais uma vez, que indivíduos com este conjunto de valores, buscam altas posições gerenciais e grandes responsabilidades dentro das organizações e que essas ambições profissionais exigem destes um elevado grau de comprometimento e prioridade junto à sua atividade laboral.

Com base nos dados apresentados através da figura 23, conclui-se que, independente do gênero sexual, os ingressantes no curso de administração, possuem a expectativa de que sua carreira lhes permita equilibrar a vida profissional com outros aspectos que necessariamente não estejam atrelados ao ambiente de trabalho. Também fica evidente, de maneira muito expressiva, que os indivíduos pesquisados não procuram cargos de liderança ou ocupações que exijam um alto grau de responsabilidade ou participação em processos decisórios, o que sinaliza que, em tempos futuros a figura do “grande líder” será cada vez mais escassa.

A análise agora apresentará e discutirá quais são as âncoras de carreira mais presentes em cada uma das gerações pesquisadas.

5.1.6 Âncoras de carreira mais presentes na geração “x”

Focando a geração “X”, a figura 24 identifica como ficou essa divisão.



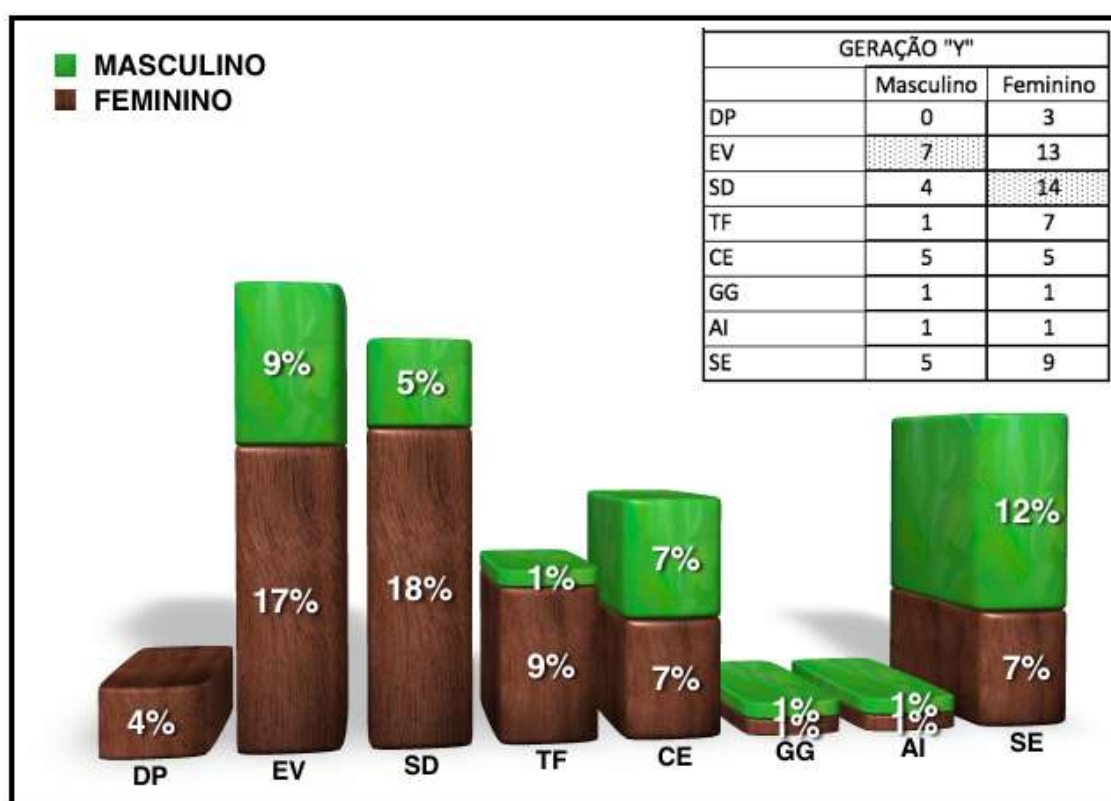
Fonte: Elaboração própria

Figura 24: Âncoras de Carreira Com Maior Presença na Geração “X”

Como já citado, foram poucos os indivíduos da geração “X” que participaram desta pesquisa. Estes equivalem apenas a 5% do total e desta maneira, esta análise ficou bem limitada. De qualquer forma, observa-se que a âncora “Estilo de Vida” predominou entre estes indivíduos e que, de acordo com a literatura pesquisada, os “X’s” possuem características de certo ceticismo aliada ao desejo de trabalhos com cunho mais informal. Também apreciam atividades laborais que possuam uma hierarquia menos rigorosa.

5.1.7 Âncoras de carreira mais presentes na Geração “Y”

A geração “Y” é a mais privilegiada nas pesquisas acadêmicas, em razão de que ela abrange a maioria dos colaboradores ativos e, dessa maneira, tanto o mercado de trabalho como a academia, buscam compreender o seu comportamento e suas características. A figura 25 ilustra como ficou a distribuição de âncoras de carreira na geração “Y”, focando, também, a segmentação que ocorre em função do gênero sexual.



Fonte: Elaboração própria

Figura 25: Âncoras de Carreira Com Maior Presença na Geração “Y”

Pelos dados colhidos, pode-se concluir que, ao contrário do que aconteceu na geração “X”, a geração “Y” possui âncoras de carreira que são orientadas pelo gênero sexual. Percebe-se que para as mulheres, a âncora preferida é a de “Serviço Dedicado”, com 18% do total. Já para os homens, curiosamente, a âncora com maior presença é a “Segurança e Estabilidade”, com 12% da totalidade dos pesquisados. De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2008), estes indivíduos da

geração “Y” são aqueles que de maneira geral não estão tão preocupados com o futuro, e à frente das questões profissionais sempre estão às questões pessoais.

Nota-se que esta informação se confirma no caso do gênero masculino, expresso na preferência pelas características da âncora “Segurança e Estabilidade”. Mas, intrigantemente, não se aplica ao gênero feminino, pois a primeira âncora, “Serviço Dedicção”, traz características de preocupação com o semelhante e a comunidade.

Outro dado que chama a atenção diz respeito à diferença que se percebe na âncora “Competência Técnico Funcional” (TF). Enquanto ela é a principal âncora para 9% das mulheres, apenas 1% dos homens a escolheu. Esta âncora tem características aliadas ao conceito de “especialização” e estes indivíduos são aqueles que desejam direcionar suas carreiras baseado em conhecimentos específicos, não ambicionando cargos gerenciais ou de alta liderança.

Soares e Rosa (2015), ainda afirmam que essa é uma geração preocupada com o senso coletivo e de colaboratividade, características que podem ser confirmadas através da âncora “Serviço Dedicção”, tão presente no gênero feminino. Já para Barbosa (2012), a geração “Y” pode ser, também, denominada como “Geração Eu”, uma vez que seus componentes demonstram-se muito preocupados com sua individualidade, o que foi confirmado pelos dados colhidos junto aos homens da geração “Y” que tem como sua maior âncora “Segurança e Estabilidade”.

Chamam atenção os dados referentes a âncora “Desafio Puro” (DP). Para Schein (1996), indivíduos desta âncora projetam suas carreiras objetivando se deparar com obstáculos e desafios de modo que sua satisfação está relacionada à resolução de problemas. Eles reagem muito bem diante de situações complexas. De acordo com os dados colhidos, esta âncora não foi assinalada pelo gênero masculino e está presente apenas para 4% dos indivíduos do gênero feminino. Moreira (2014), cita ainda que os “Y’s” são motivados por profissões e ambientes desafiadores onde seja possível correr riscos.

Pesquisadores como Falaster e Ferreira (2014), acreditam que um fator determinante na geração “Y” diz respeito à maneira como eles foram educados. Cita-se que os pais desta geração, os “X’s”, dedicaram-se aos seus filhos e incentivaram os mesmos a realizarem suas próprias escolhas. Talvez por conta dessa realidade,

as âncoras de carreira dos “Y’s” tenham ido para uma direção bem mais abrangente do que a geração dos seus pais.

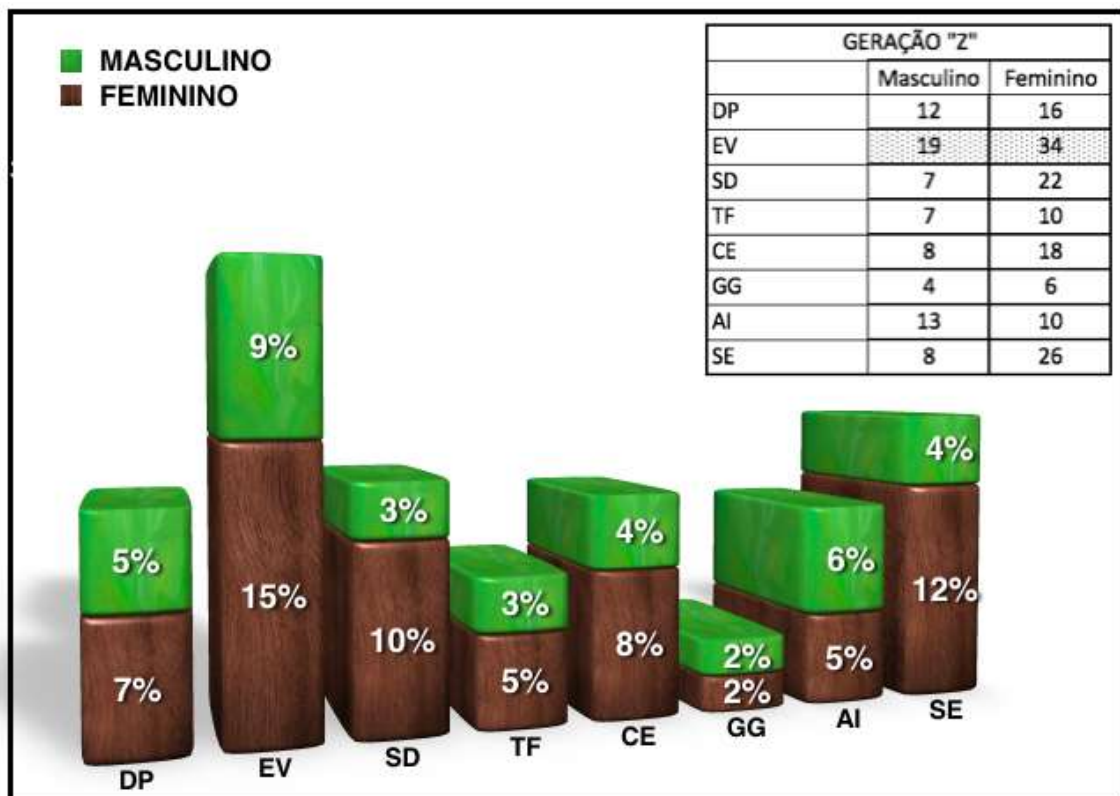
Ao analisar-se a âncora “Criatividade Empreendedora” (CE), percebe-se que esta possui a mesma relevância para ambos os gêneros, uma vez que ambos perfazem o placar de 7% do total de pesquisados. Segundo Schein (1996), estes indivíduos buscam constantemente a criação de novos projetos e tentem ao empreendedorismo. Já Reis (2014), afirma que os componentes da geração “Y” possuem facilidade para trabalhar com muitas fontes de informação e tem gosto ao trabalhar com aspectos ligados à criatividade e inovação.

A pesquisa revelou que a escolha das âncoras “Gerência Geral” (GG) e “Autonomia e Independência” (AI) foi baixíssima, ficando em apenas 1% e isso para ambos os gêneros sexuais – o que leva à conclusão que os pesquisados não estão levando em conta estes conceitos ao buscarem direcionar suas carreiras.

Ao final da análise dos dados da geração “Y”, pode-se concordar com o parecer dos autores Soares e Rosa (2015), os quais afirmam que esta é uma geração que tem o gosto pelas coisas boas da vida e possuem o profundo desejo de contribuir para um ambiente de mudanças.

5.1.8 Âncoras de carreira mais presentes na Geração “Z”

Na sequência está a última análise relacionado às expectativas de carreira em conformidade com as âncoras de carreira. A figura 26 ilustra como se deu a distribuição destas âncoras na denominada geração “Z” e, a exemplo das demais análises já realizadas, também é feita uma correlação com base no gênero sexual dos pesquisados.



Fonte: Elaboração própria

Figura 26: Âncoras de Carreira Com Maior Presença na Geração “Z”

Sabe-se que as características da geração “Z” são muito semelhantes às da geração “Y”. Desse modo, o que acontece com os “Z’s” é que estes possuem, em sua maioria, os mesmos aspectos já citados nos “Y’s”; contudo, a profundidade e a intensidade destas características são potencializadas e mais facilmente percebidas na geração “Z” (COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015)

Os dados colhidos desta geração reforçam o que até aqui já foi percebido em outras análises: “Estilo de Vida” (EV), é a âncora com maior presença tanto no gênero masculino (9%), como no gênero feminino (15%) e a expressividade

numérica dos pesquisados possibilita uma análise mais conclusiva, pois como já informado, dos 307 pesquisados, 220 são pertencentes à geração “Z”. Nesta geração, a segunda âncora com maior presença no gênero feminino é a “Segurança Estabilidade” (SE), enquanto que no gênero masculino é a “Autonomia Independência (AI).

A pesquisa demonstra que a geração “Z” difere da geração que lhe antecedeu, pois ela é marcada por novas características que até então não foram destacadas. Os dados mostram que os “Z’s”, tanto homens quanto mulheres, buscam o conceito de autonomia e independência de maneira muito mais expressiva do que os “X’s” ou os “Y’s”. Em comparação direta com a geração “Y” vê-se que houve um salto de 2% para 11% na âncora “AI”. Faz-se aqui um link com os dados fornecidos pela pesquisa CFA que identificam quais as principais razões de escolha pelo curso de Administração (Figura 04). De acordo com a referida pesquisa 18,72% dos pesquisados buscam esta graduação porque ela oferece formação generalista e abrangente e essa informação vai de encontro de como Maurer (2013) caracteriza a geração “Z”, dizendo que seus indivíduos apreciam multitarefas e possuem habilidade de realizar várias atividades ao mesmo tempo.

Destacamos, também, o índice que a âncora “Desafio Puro” atingiu para o gênero masculino. Na geração “Y” este índice era nulo e na geração “Z” alcançou 5%. Novamente, pode-se fazer um paralelo deste dado com as informações trazidas pela pesquisa CFA. No que diz respeito às competências necessárias ao administrador (figura 08), cita-se que “Identificar problemas e formular e implementar soluções” é a principal competência que estes indivíduos devem possuir. Relacionando estas informações, pode-se concluir que os “Z’s” podem desenvolver mais essa competência uma vez que assumir riscos e enfrentar problemas são características que os identificam muito bem.

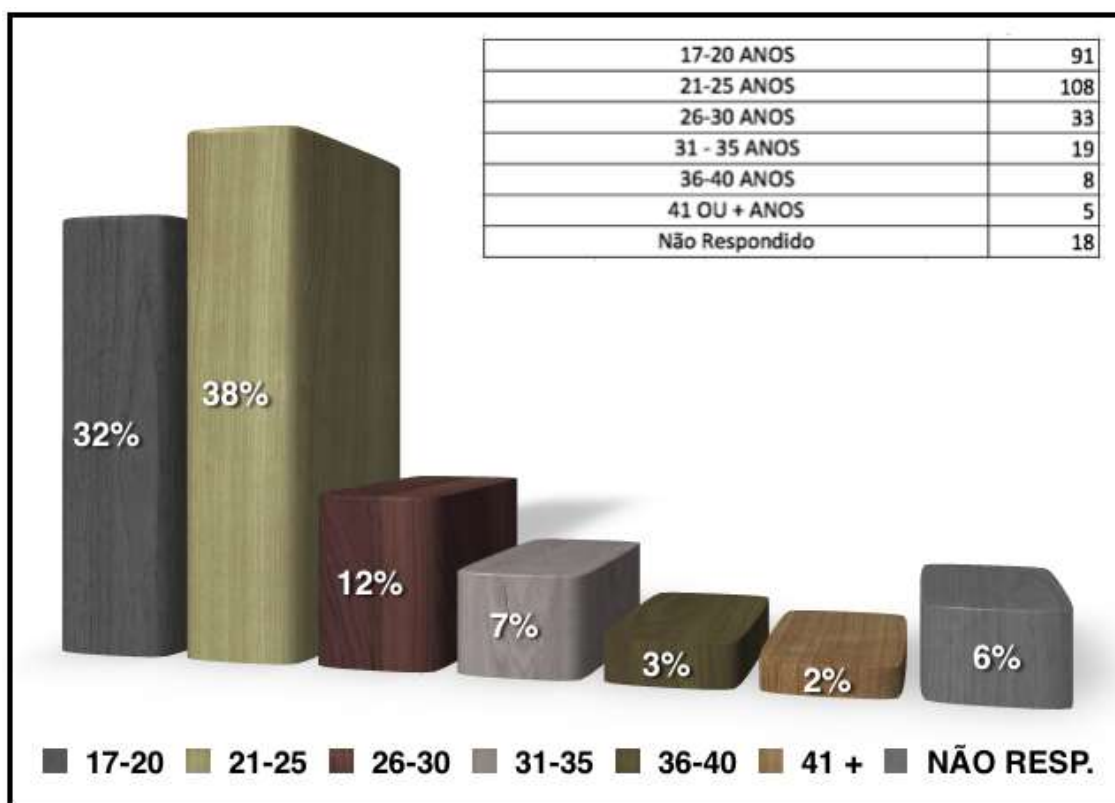
5.2 Análise das Características que Compõem o Perfil dos Alunos Ingressantes no Curso de Administração da IES Estudada

Como já mencionado anteriormente, a análise que segue é baseada no questionário elaborado pelo autor deste estudo que obteve um retorno de 283 questionários. Lembre-se que, embora o público alvo de ambos questionários seja o

mesmo, eles foram aplicados em momentos distintos e por isso, o número de respondentes não é o mesmo.

5.2.1 Faixa etária

A exemplo do questionário anterior, esta parte da identificação dos alunos ingressantes considerando sua faixa etária, o que é retratado pela figura 27.



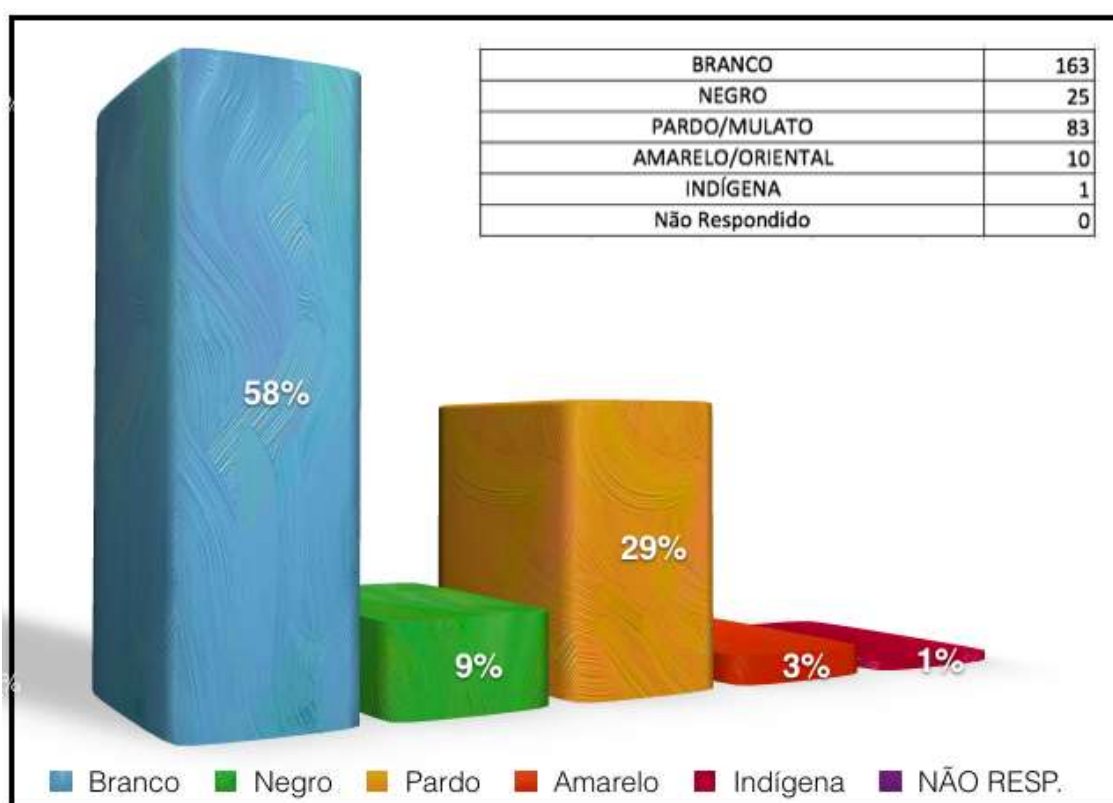
Fonte: Elaboração própria

Figura 27: Divisão por Faixa Etária

Por meio dos dados apresentados percebe-se que 70% dos pesquisados estão na faixa etária que compõe a idade de 17-25 anos, o que confere com a realidade, uma vez que a procura por um curso de graduação se dá entre os mais jovens e após a conclusão do Ensino Médio. Também se confirmam aqui os dados já apresentados em relação às gerações, os quais identificaram que a geração “Z” é a mais presente entre os agentes pesquisados.

5.2.2 Identidade étnico racial

No processo de se estudar as características que identificam o perfil dos alunos, se torna interessante conhecer a qual raça – etnia, a qual cada indivíduo pertence. A figura 28 permite entender como os pesquisados se enquadram em relação a esta característica.



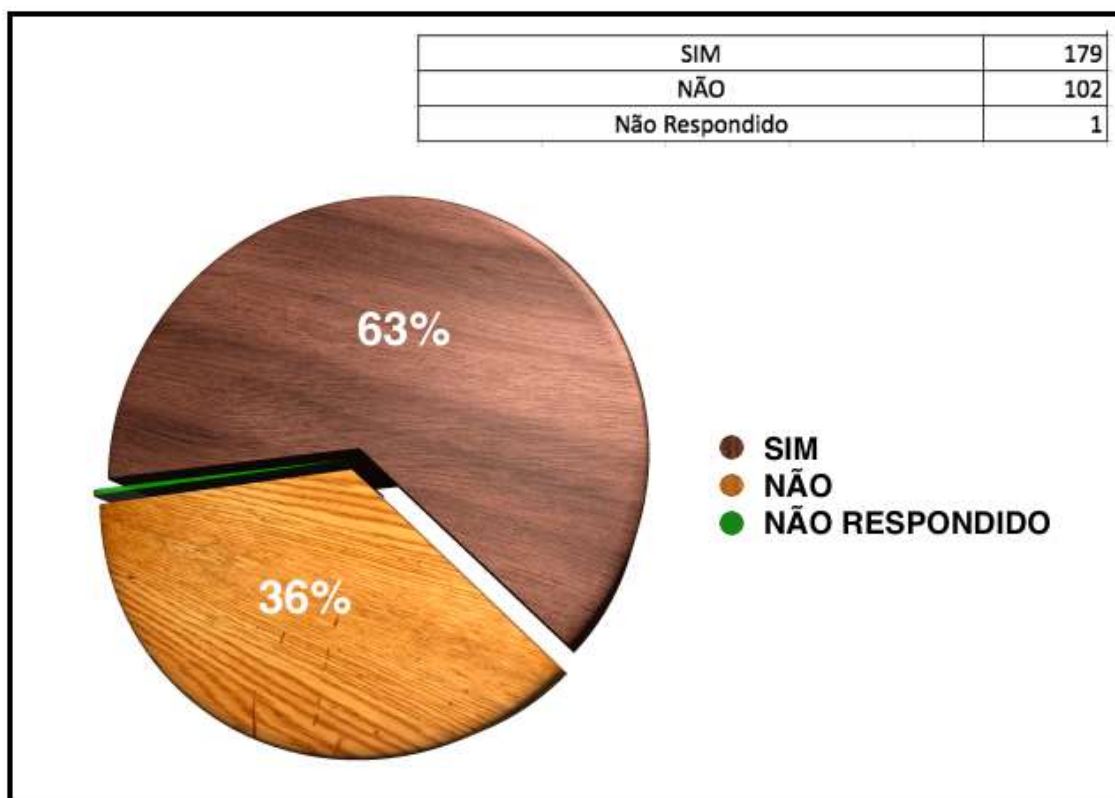
Fonte: Elaboração própria

Figura 28: Divisão por Etnia

Os dados revelam que a grande maioria dos alunos pesquisados se avalia como pertencente à raça ou cor branca e que existe aqui uma dominância desta frente as demais etnias. Provavelmente este índice seja um reflexo de uma sociedade que em tempos passados privilegiou a educação apenas para uma parcela da população. Espera-se que num futuro próximo haja um maior equilíbrio no quesito etnia entre aqueles que têm acesso ao Ensino Superior.

5.2.3 Número de pesquisados que reside com os pais

A figura 29 traz uma informação relativa ao ambiente familiar dos alunos pesquisados e mostra a porcentagem dos alunos que reside com os seus pais.



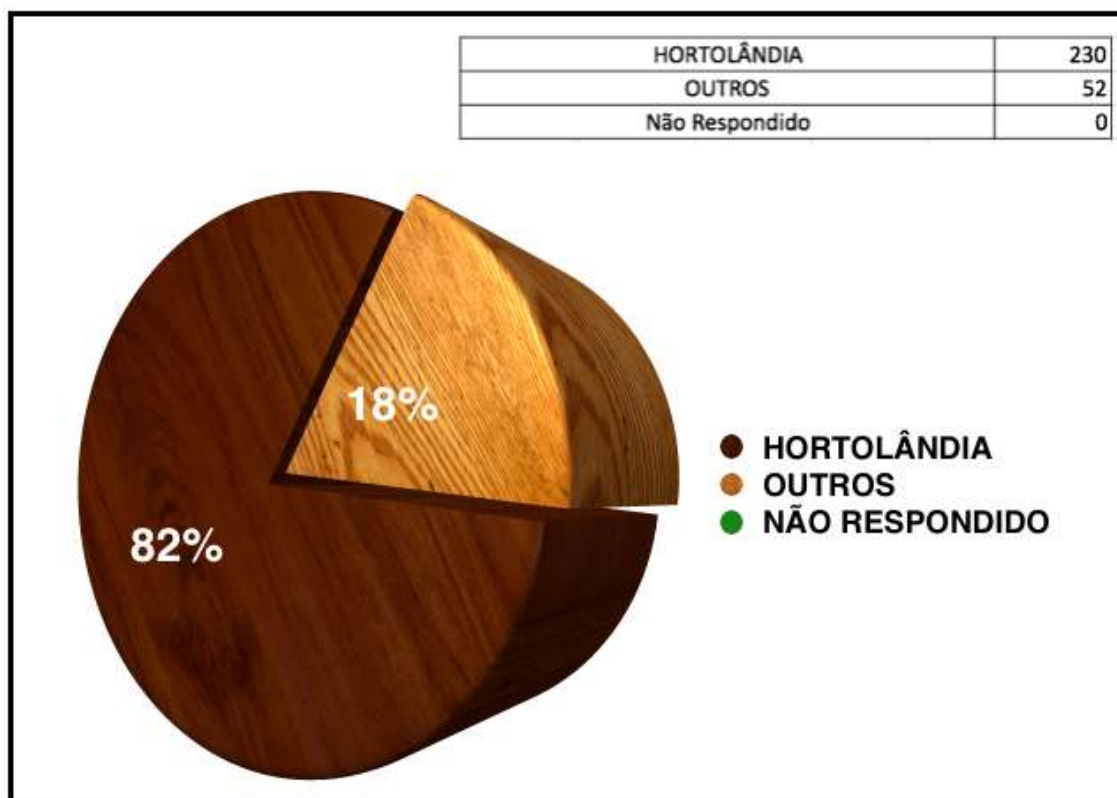
Fonte: Elaboração própria

Figura 29: Número de pesquisados que reside com os pais

Percebe-se que aproximadamente 2/3 dos pesquisados está inserido no mesmo ambiente familiar dos seus pais. Este índice não surpreende, uma vez que, como já mostrado na figura 27, estes indivíduos são bem jovens e, possivelmente, não possuem ainda recursos financeiros para fixar residência de maneira independente de seus pais. Nesta altura, cabe recordar a informação de Falaster e Ferreira (2014) já mencionada nesta pesquisa, a qual relata que os pais pertencentes à geração “X” dedicaram-se aos seus filhos, dando-lhes atenção e até recursos que eles mesmos não tiveram em sua infância e juventude. Enfim, conclui-se que alguns dos indivíduos pesquisados preferem morar com seus pais e assim usufruir do conforto e da comodidade já adquirida em contraste com o desafio de buscar residência própria, mas com menos conforto e comodidade.

5.2.4 Residência em Hortolândia

A análise da figura 30 permite visualizar a porcentagem de alunos pesquisados que reside no mesmo município em que a IES estudada está situada em comparação com a porcentagem daqueles que vivem em outras localidades.



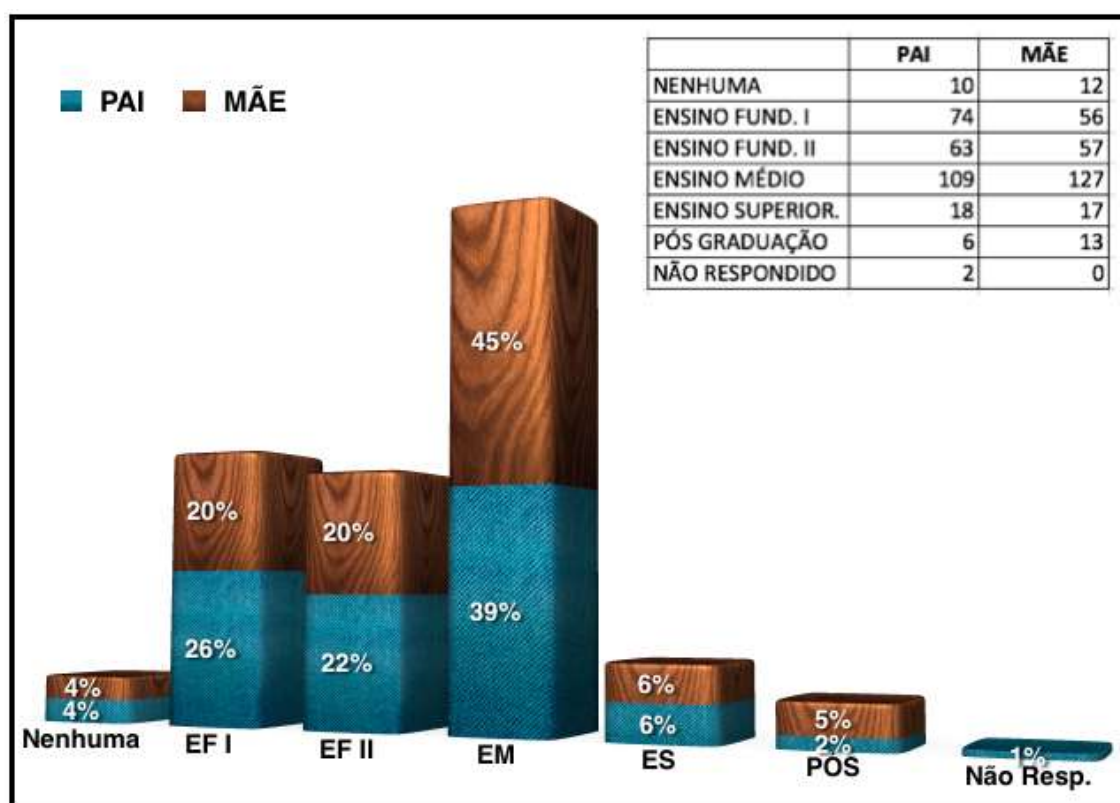
Fonte: Elaboração própria

Figura 30: Número de Pesquisados que residem em Hortolândia

Constata-se que a maior parte dos alunos ingressantes no curso de Administração (82%), são moradores do município de Hortolândia e dessa maneira entende-se que a IES estudada alcança um dos seus objetivos, que segundo informações já relatadas nesta pesquisa, intenta atender os moradores de Hortolândia, de modo que estes, após a devida formação, venham a atender a demanda das empresas locais (PPC, 2015).

5.2.5 Formação educacional dos pais dos pesquisados

Com a finalidade de compreender qual a realidade educacional da família dos pesquisados, a figura 31 traz informações que estão relacionadas à formação que tanto o pai como a mãe dos discentes possui.



Fonte: Elaboração própria

Figura 31: Formação educacional dos pais dos pesquisados

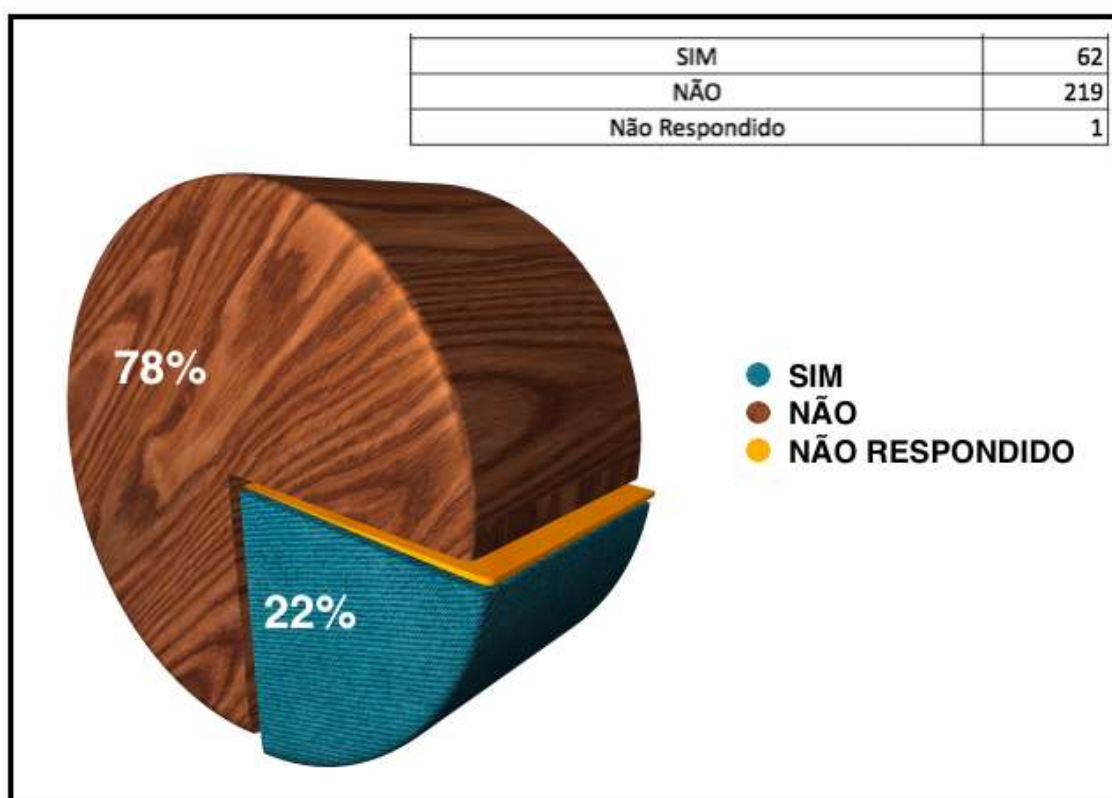
A partir dos dados observados faz-se possível realizar duas análises. A primeira diz respeito à formação geral que os pais dos alunos possuem. Verifica-se que são poucos os que não possuem escolarização, apenas 4%, entretanto, também fica evidente que a maioria dos pais não avançou além do nível do Ensino Médio, e dessa maneira a realidade que seus filhos vivem agora no Ensino Superior, é desconhecida pelos mesmos. A segunda análise permite diferenciar a escolarização existente entre pais e mães. Verifica-se que de maneira geral, os pais dos pesquisados, em sua maioria, obtiveram sua escolarização até o nível do Ensino Fundamental II. Em contrapartida nota-se que em relação às mães, o avanço foi maior e estas, de maneira geral, alcançaram o Ensino médio mais do que os pais.

Esta análise se faz particularmente interessante pelo fato de mostrar que em muitas famílias, a realidade do Ensino Superior é uma “novidade” até então não presenciada, o que, certamente, é uma conquista não somente dos agentes pesquisados, mas, também, de suas famílias.

Pode-se ainda considerar que estes números refletem os resultados de ações que o governo e que o próprio UNASP-HT instituíram. A existência de programas destinados a atender os alunos que possuem interesse em cursar o Ensino Superior, mas não possuem recursos para tal, facilita o ingresso destes, e os programas do PROUNI e FIES, além da concessão de bolsas estudantis pelo UNASP-HT, são ações que, certamente, possibilitaram este melhoramento educacional das famílias (PPC 2015).

5.2.6 Relacionamento conjugal

Entre os agentes pesquisados objetivou-se descobrir qual é o percentual daqueles que possuem um relacionamento conjugal. Entende-se que esta informação contribui para a melhor compreensão do grupo e agrega nas características que compõe o perfil dos mesmos. A figura 32 aponta a situação conjugal do grupo.



Fonte: Elaboração própria

Figura 32: Número daqueles que possuem relacionamento conjugal

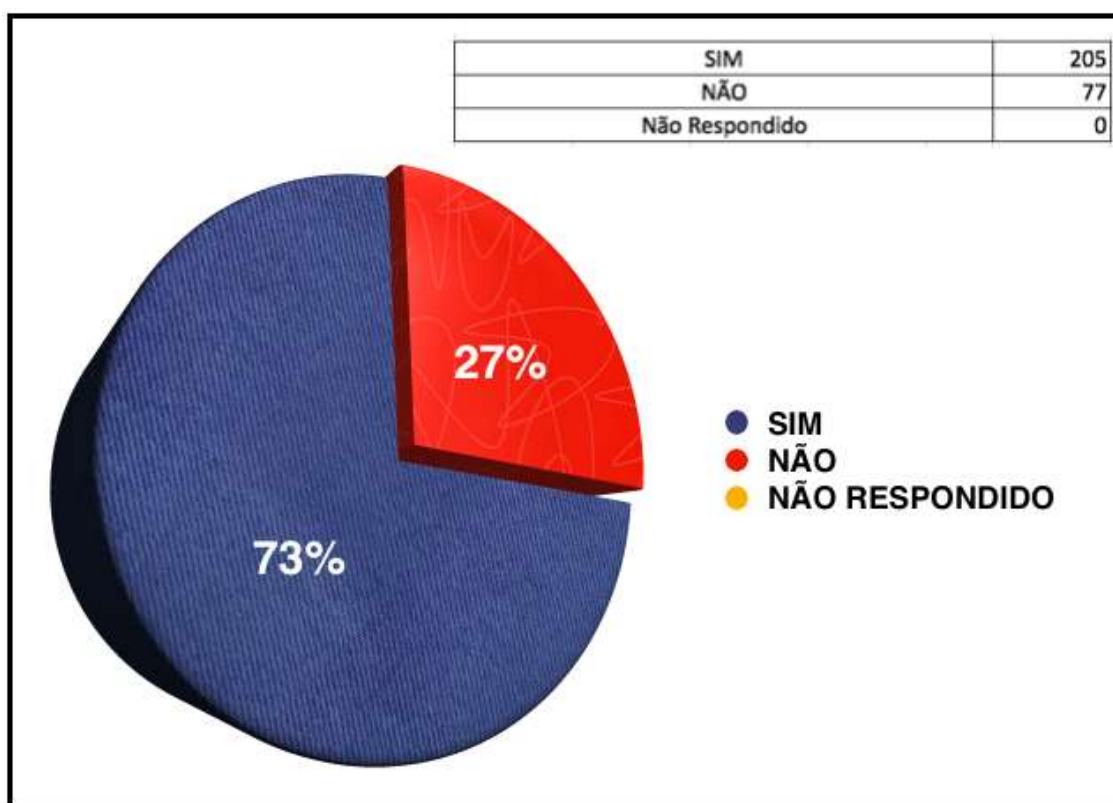
Percebe-se que em sua maioria (78%) os alunos ingressantes no curso de administração não possuem relacionamento conjugal, o que é compatível com a realidade da faixa etária à qual pertencem.

Por sua vez, os 22% que possuem este relacionamento permitem uma análise. Como já observado, a realidade conjugal possibilita que um cônjuge venha a influenciar o outro na construção e no desenvolvimento da sua carreira profissional (SANTOS, 2015). Além disso, segundo Oltramari, Weber e Grisci (2009), deve-se considerar que as inquietações relacionadas ao ambiente familiar são as mais

comuns entre àqueles que se veem indecisos entre priorizar a vida profissional e a vida pessoal. Acrescente-se, ainda, que, aqueles que são casados possuem uma carga extra de responsabilidades para manter a família, o que demanda tempo, recursos e atenção e acaba competindo com o seu desenvolvimento no Ensino Superior.

5.2.7 Vínculo empregatício

Um dos dados mais importantes que esta pesquisa detectou diz respeito ao vínculo empregatício que os pesquisados possuem ou não – o que é retratado na figura 33.



Fonte: Elaboração própria

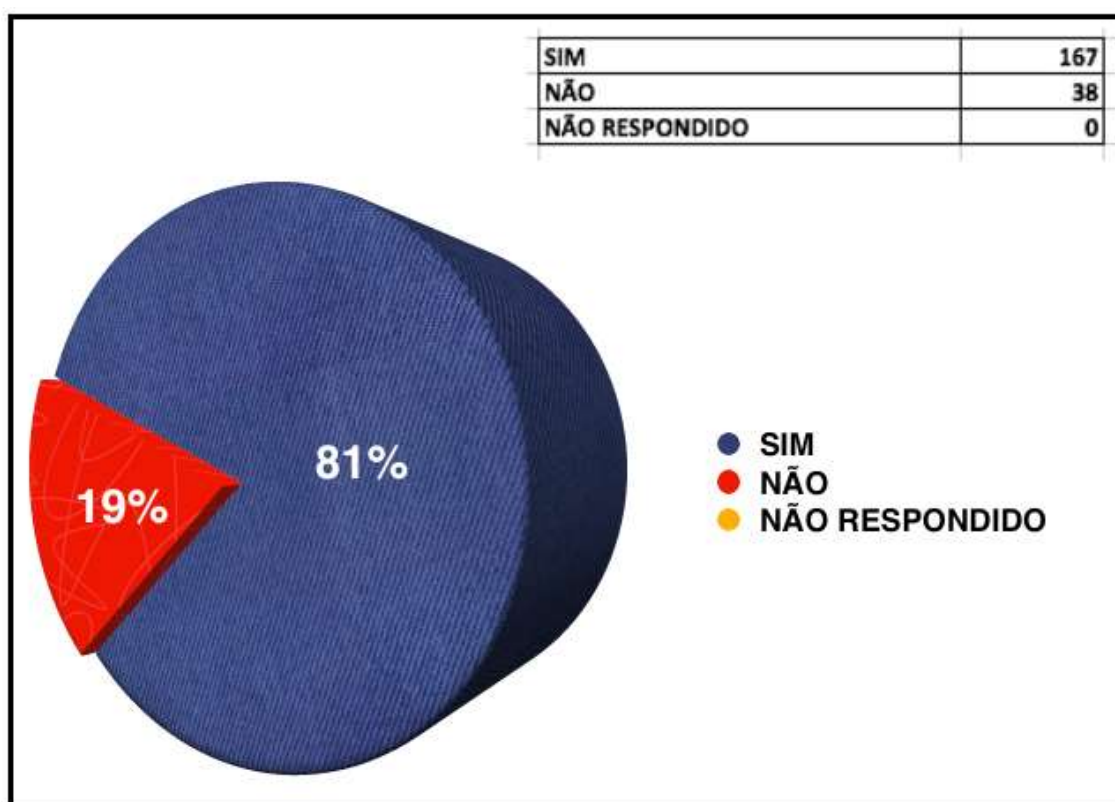
Figura 33: Vínculo empregatício

A realidade constatada é que em sua maioria (73%), os alunos que ingressam no curso de Administração já estão inseridos no mercado de trabalho. Este dado tem importância pois permite ao docente explorar esta realidade e criar um plano de aula que privilegie a abordagem de situações vivenciadas pelos “estudantes-profissionais”.

Visto que a Região Metropolitana de Campinas é uma das regiões mais promissoras e dinâmicas do Brasil, entende-se que o número de empresas e o número de vagas de empregos colaboram para que o índice de empregabilidade dos discentes alcance os números aqui apresentados. Neste ponto é oportuno lembrar que, conforme exposto anteriormente, no município de Hortolândia, nos últimos 06 anos, o número de empresas que era de 231 chegou a 420, e que neste período foram criados mais de 20 mil empregos formais. (PPC, 2015)

5.2.8 Número de indivíduos que trabalham na área administrativa

Uma vez que já foi apontado o número de discentes que está inserido no mercado de trabalho, os próximos dados a serem explorados objetivam descobrir se estes mesmos alunos desenvolvem suas atividades laborais em cargos administrativos. A figura 34 explora esses dados.



Fonte: Elaboração própria

Figura 34: Trabalham em funções administrativas

Verifica-se que 81% daqueles que trabalham estão exercendo suas funções em cargos administrativos. Este dado deve ser considerado como relevante pois

permite ao docente da IES estudada conectar seus ensinamentos à prática profissional dos discentes – o que está de acordo com as melhores práticas educacionais, que ressaltam que um dos aspectos mais importantes do ensino é harmonizar a teoria com a prática. Retoma-se aqui a pesquisa CFA (2016) que, ao recomendar ações para as instituições de ensino superior que possuem o curso de graduação, incentiva-as a formular projetos pedagógicos que traduzam as necessidades dos estudantes e da sociedade, além de formular planos de desenvolvimento institucional compatíveis com a realidade educacional de cada região. (MELLO, KREUZ, MATTAR; 2016).

5.2.9 Indivíduos que já possuem ou iniciaram outras graduações

Uma das hipóteses deste trabalho é que a grande procura pelo curso de Administração ocorra devido a empregabilidade que ao final da graduação os egressos alcançam. Embora muitos dos pesquisados estejam ingressando no Ensino Superior sem experiência anterior de emprego, a figura 35 mostra que uma parcela dos ingressantes já iniciou alguma outra graduação, mas não a concluiu, ou, já possui uma graduação. Portanto, esses estudantes que já obtiveram experiências no Ensino Superior, estão à procura de conhecimentos e oportunidades que virão com a titulação de “Administradores”. A abrangência que muitos procuram com essa formação é confirmada pela pesquisa CFA, que mostra que a grande procura pela graduação em Administração se dá pela “formação generalista e abrangente” que esta possibilita (figura 04).

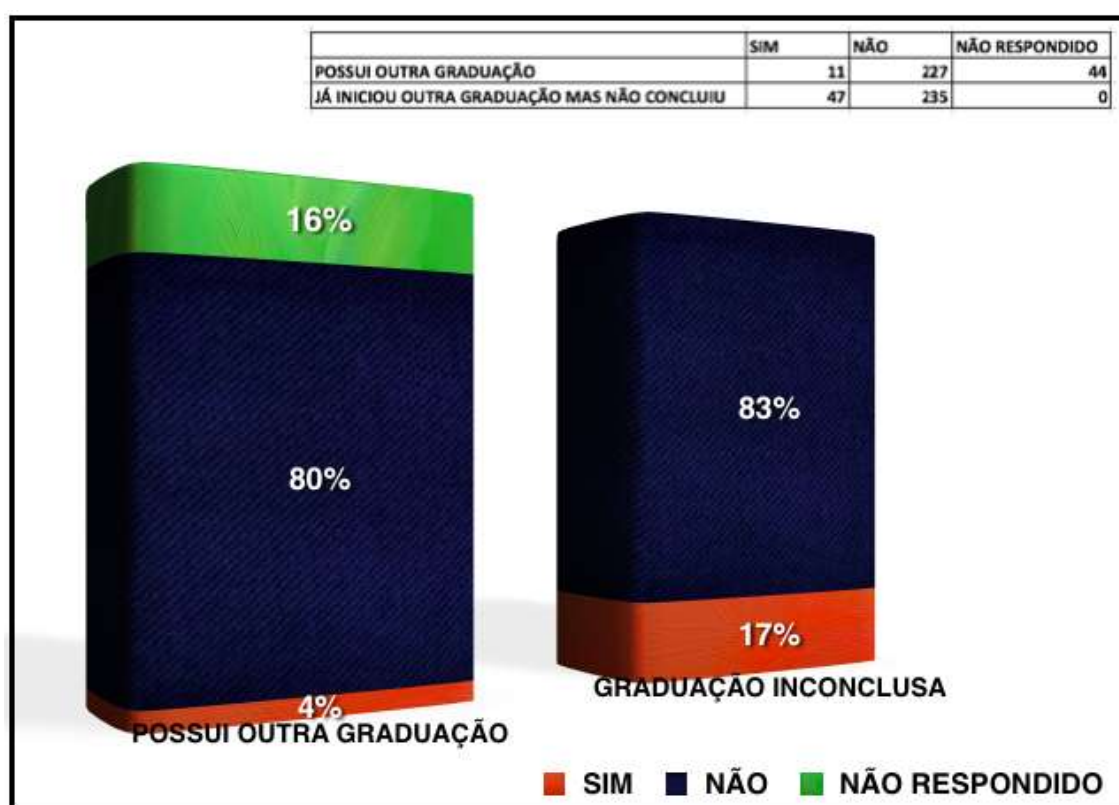


Figura 35: Cursaram ou iniciaram outras graduações

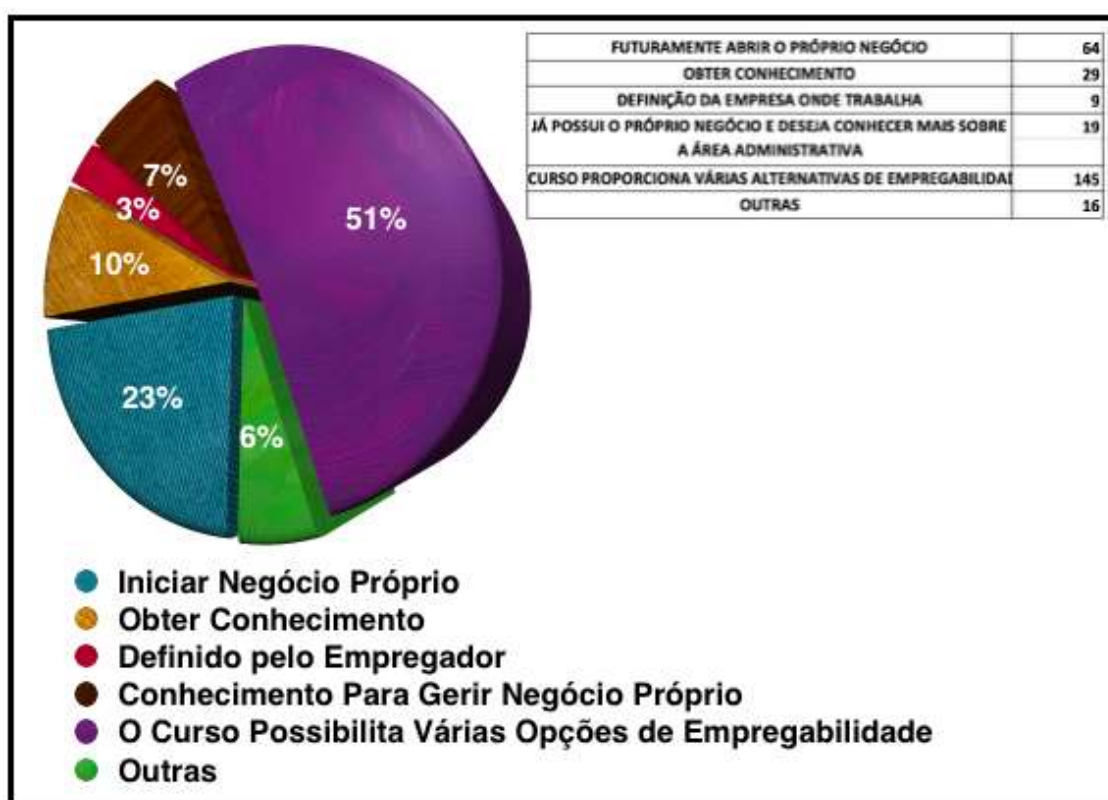
Nota-se que 4% dos pesquisados já possui um diploma do ensino superior e estão buscando uma segunda titulação. Também 17% dos ingressantes iniciaram

suas experiências no ensino superior em outros cursos, mas em algum momento decidiram-se por direcionar sua formação para a graduação em Administração.

Na figura 05 evidencia que os participantes desta pesquisa afirmam estar satisfeitos ou completamente satisfeitos com a formação em Administração – o que permite concluir que opiniões como essas influenciam a grande procura por essa titulação e até mesmo justificam o abandono de outros cursos e o redirecionamento em preferência pela graduação em Administração.

5.2.10 Razões pela escolha do curso

Na tentativa de esclarecer um pouco mais as razões que influenciaram e determinaram a escolha pelo curso de Administração, foi elaborada uma pergunta com esse objetivo. A figura 36 mostra os principais motivos que direcionaram a escolha dos pesquisados.



Fonte: Elaboração própria

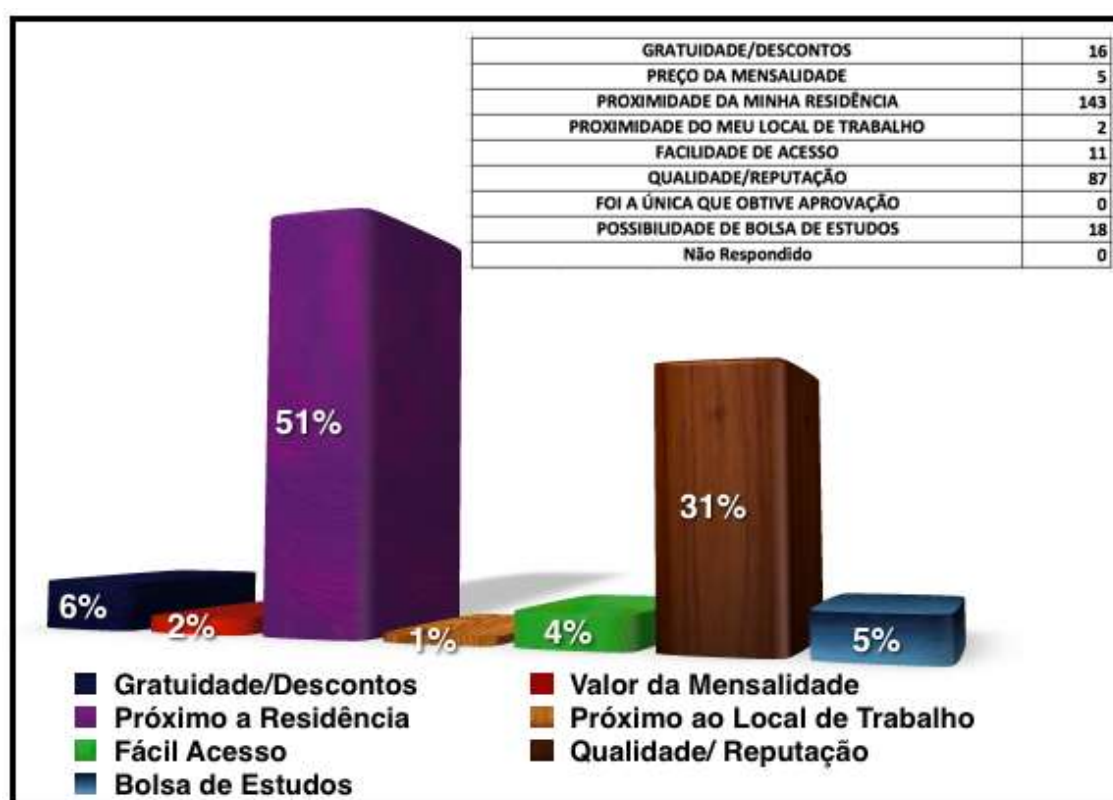
Figura 36: Razões pela escolha do curso

De acordo com a figura 04, percebe-se que o dado fornecido pela pesquisa CFA mais uma vez é confirmado neste estudo com os ingressantes. Para a maioria

deles (51%), a principal razão que os levou a escolher a graduação em Administração se deve à empregabilidade que esta formação possibilita. Também pode ser destacado o perfil empreendedor que estes discentes possuem, uma vez que 23% deles preferiram o curso de administração por entenderem que esse os ajudará a, futuramente, abrir o próprio negócio.

5.2.11 Razões pela escolha do UNASP-HT

Uma vez compreendido os motivos que direcionaram os pesquisados para a graduação em administração, o próximo objetivo desta pesquisa é entender quais razões levaram os discentes a procurar o UNASP-HT. A figura 37 apresenta essas diferentes razões.



Fonte: Elaboração própria

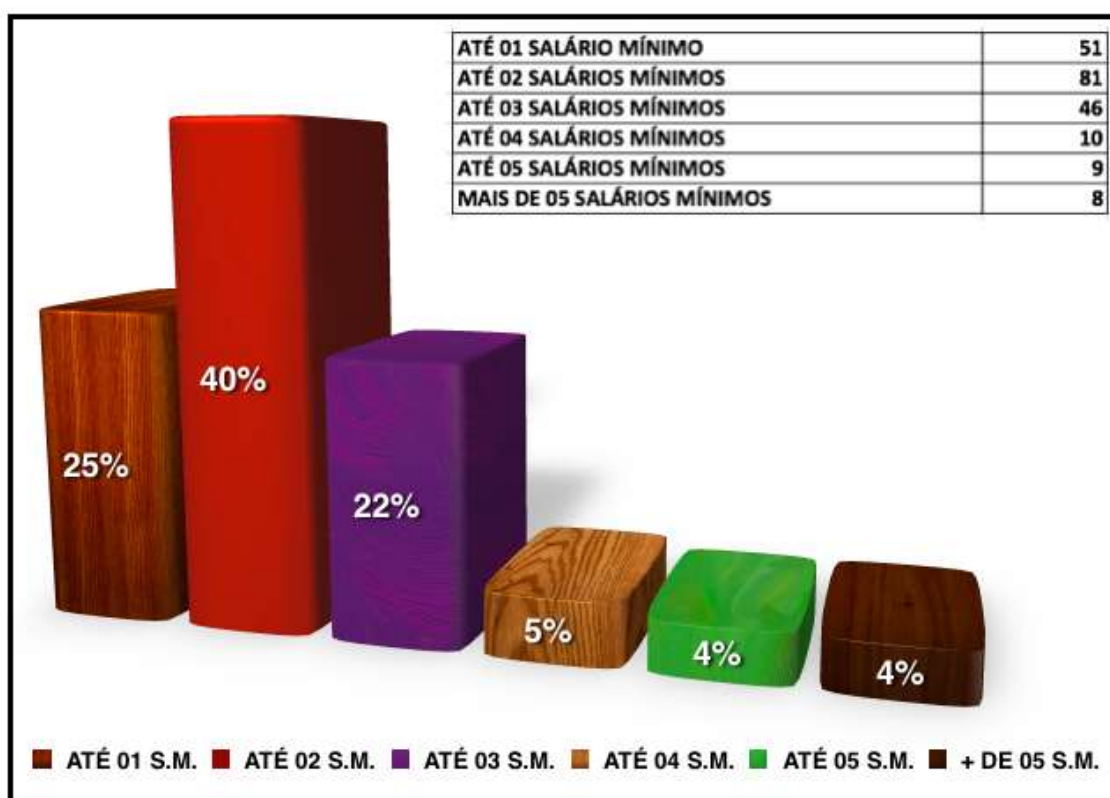
Figura 37: Razões pela escolha do UNASP-HT

Verifica-se que duas razões se destacam entre as demais. Primeiramente nota-se que para 51%, a escolha foi determinada em função da localização do UNASP-HT. Em seguida, chama-se atenção para o índice de 31% que optaram pelo

UNASP-HT em virtude da qualidade do ensino e da reputação que o mesmo possui na comunidade. Este dado reflete a proposta que se encontra no PPC (2015) da instituição, o qual destaca seu compromisso com a formação elevada de qualidade, e justifica os investimentos realizados para alcançar este fim.

5.2.12 Realidade salarial

Como parte da compreensão sobre o perfil dos alunos ingressantes no curso de Administração buscou-se identificar qual é a realidade salarial entre aqueles que possuem vínculo empregatício. A figura 38 ilustra este aspecto.



Fonte: Elaboração própria

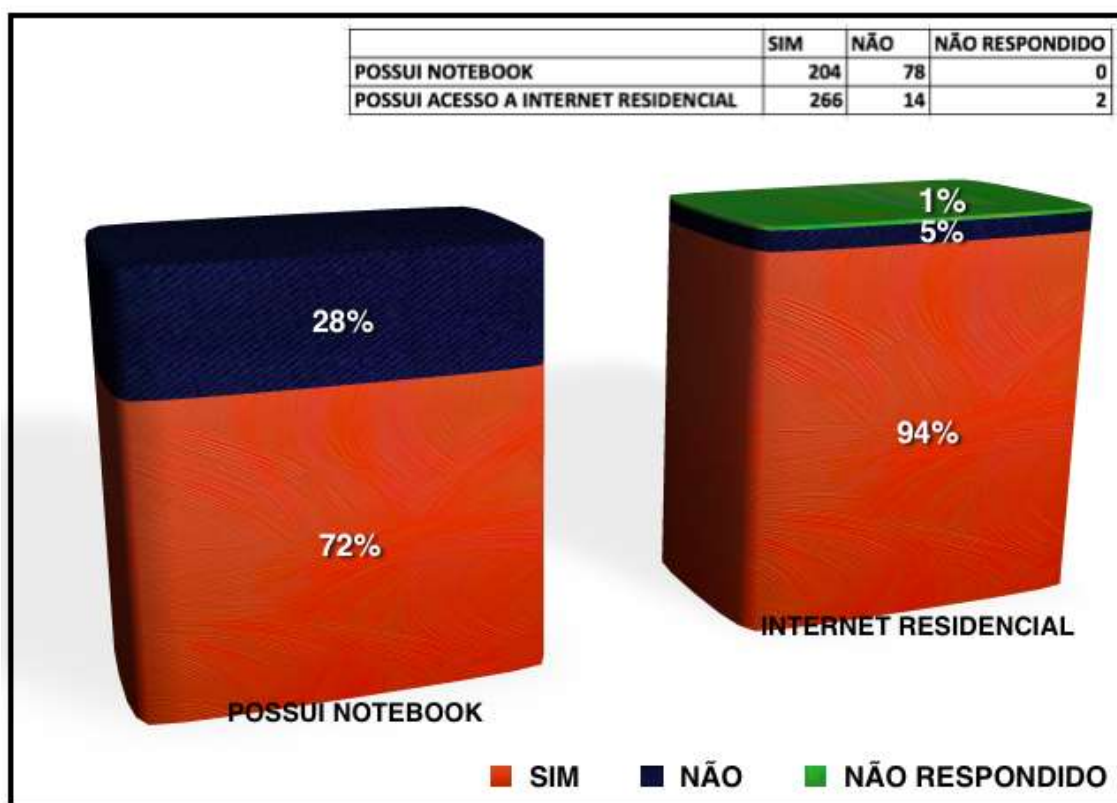
Figura 38: Realidade Salarial (em salários mínimos)

Com base nos dados apresentados acima, nota-se que a maioria dos pesquisados possui renda máxima de até 03 salários mínimos (87%). Ao compararmos este com aquele realizado na pesquisa CFA (figura 13), percebe-se que a maior parte dos respondentes possui renda que está na faixa de 3 a 10 salários mínimos e conclui-se, então, que ao finalizar a graduação em administração

a remuneração tende a crescer oferecendo as profissionais um avanço em sua realidade financeira.

5.2.13 Acesso a internet residencial e a notebook pessoal

Esta pesquisa também objetiva identificar a possibilidade de acesso à internet residencial bem como a posse de computadores portáteis por parte dos discentes. Essas informações são úteis ao docente porque o auxiliam a definir se convém ou não propor atividades extraclasse para as quais será necessário o uso dessas ferramentas de estudo. A figura 39 evidencia essa realidade.



Fonte: Elaboração própria

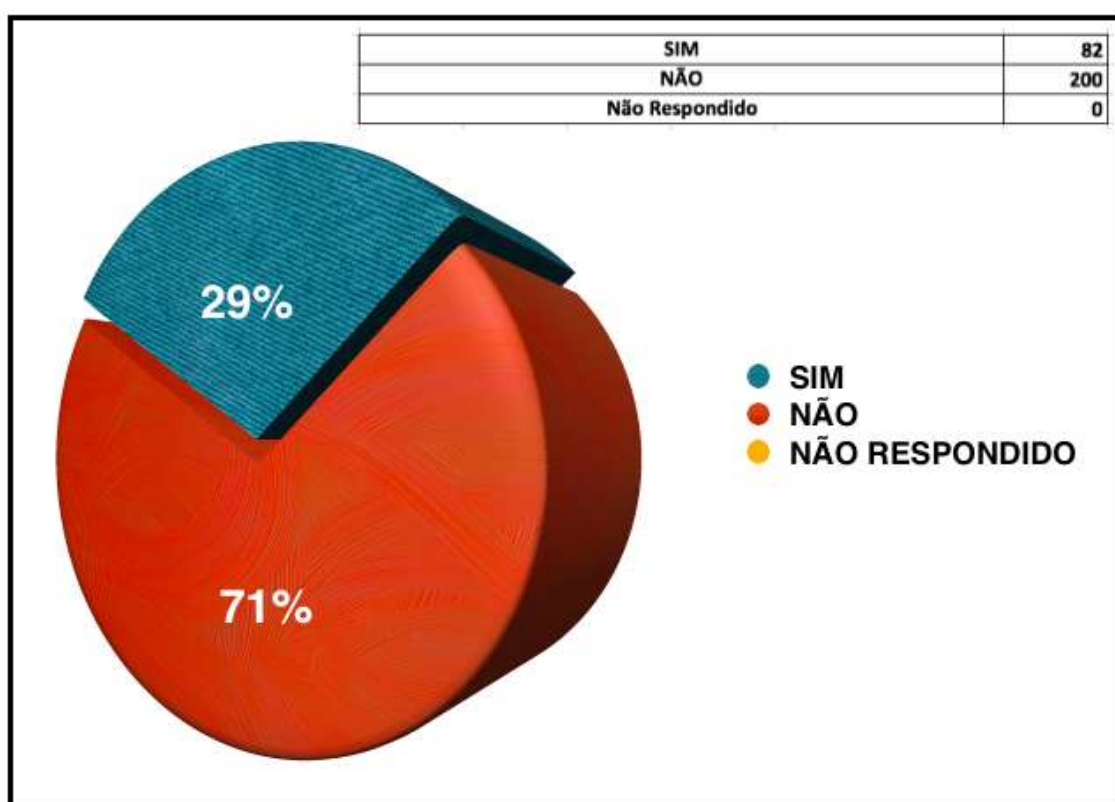
Figura 39: Acesso a internet e a computadores portáteis

Verifica-se que, em sua maioria, os discentes possuem acesso à internet e a computadores portáteis e, uma vez que boa parte deles pertence à geração “Z” - também conhecida como “superconectada” (TAPSCOTT, 2010) – estes dados confirmam a teoria de que estes indivíduos estão munidos de equipamentos

eletrônicos e buscam constantemente o acesso rápido a todo tipo de informação. (MAURER, 2013).

5.2.14 Pertencentes à denominação adventista

Por tratar-se de uma instituição confessional (PPC, 2015), buscou-se identificar qual a porcentagem dos discentes do UNASP-HT são pertencentes à denominação adventista. A figura 40 ilustra este ponto.



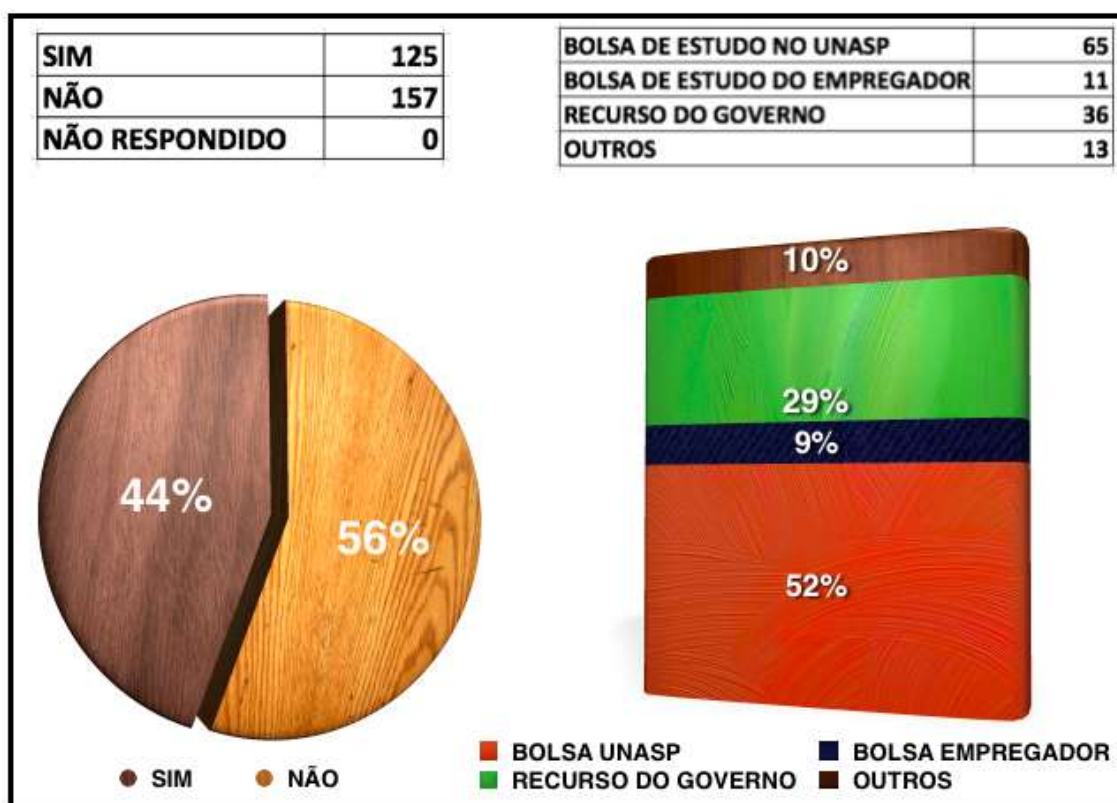
Fonte: Elaboração própria

Figura 40: Adventistas

Percebe-se que cerca de 29% dos ingressantes no curso de administração do UNASP-HT são adventistas, dado este de grande relevância porque permite dimensionar o alcance do UNASP-HT dentro de sua própria comunidade denominacional. Este dado também reforça a ideia de que a instituição abraça e dá oportunidades a indivíduos advindos de todos os credos.

5.2.15 Número de indivíduos com bolsa de estudo

Como parte do processo de identificação do perfil dos alunos ingressantes do curso de Administração, buscou-se informações que quantificassem o número de alunos que possuem bolsa de estudo e qual a origem das mesmas. A figura 41 permite visualizar como se deu a distribuição destas informações.



Fonte: Elaboração própria

Figura 41: Bolsas de Estudos

Verifica-se que 44% dos respondentes possuem algum tipo de bolsa de estudo e que a maioria delas é concedida pela própria instituição de ensino. Também se percebe que as bolsas do PROUNI e da FIES equivalem a 29% do total de pesquisados. Assim, verifica-se que estes dados confirmam as ações já previamente estabelecidas no PPC (2015), que visam atender alunos que não possuem recursos próprios para bancar um curso de graduação.

5.2.16 Origem e modalidade cursada no ensino médio

Como já visto anteriormente, a maior parte dos ingressantes na graduação são indivíduos que acabaram de concluir o Ensino Médio. Entende-se que informações relacionadas a esta etapa de ensino agregam conhecimento que contribuirá para a construção do perfil dos discentes. A figura 42 permite distinguir o percentual daqueles que vieram de escolas públicas e privadas, bem como a modalidade de Ensino Médio cursada.

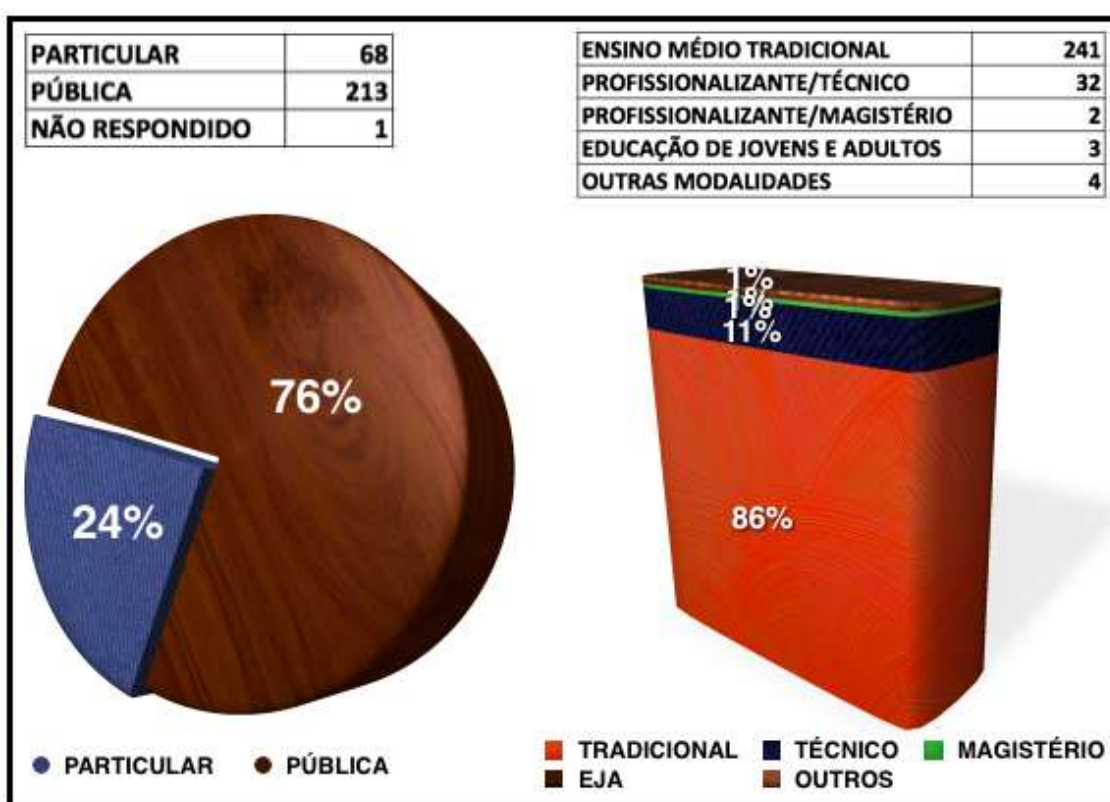


Figura 42: Origem e Modalidade cursada no Ensino Médio

Verifica-se que a maior parte dos discentes advém de instituições de ensino público (76%), o que é um reflexo das propostas de vagas ofertadas no município, pois a cidade de Hortolândia possui 26 escolas de Ensino Médio na rede pública de ensino que atendem a cerca de 26 mil alunos, e por sua vez, a rede privada de educação possui apenas 04 escolas de Ensino Médio. (PPC, 2015) Novamente, pode-se dizer que esta informação é relevante porque serve de indicativo para que a

instituição e o próprio docente possam estruturar uma prática de ensino melhor ajustada à realidade acadêmica destes ingressantes.

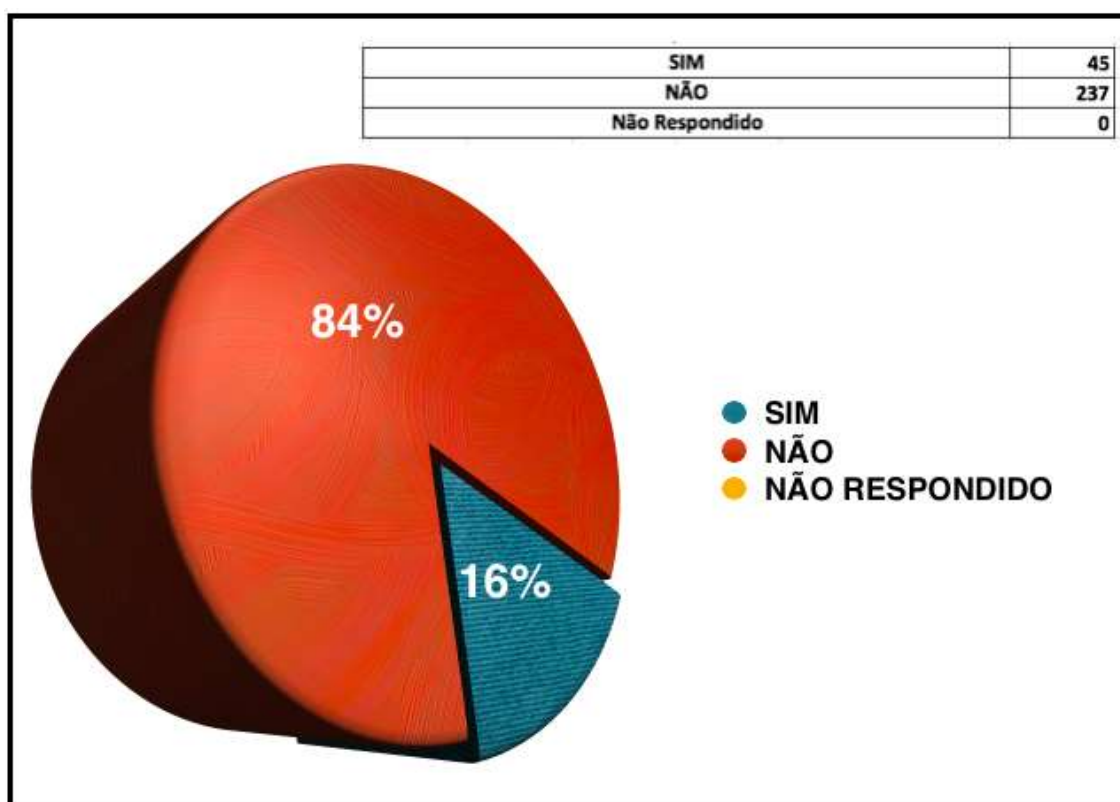
Examinando este mesmo dado sob outra perspectiva, também se percebe o nível de desigualdade que o professor encontrará em sala de aula, pois sabe-se que, de maneira geral, infelizmente, o rendimento acadêmico de alunos que estão vindo de escolas privadas costuma ficar bem aquém do rendimento daqueles que cursaram o Ensino Médio na rede pública de ensino.

A figura 42 ainda identifica qual foi a modalidade cursada pelos ingressantes na graduação, sendo que 86% cursaram a modalidade tradicional de Ensino Médio. Esse dado permite ao docente conhecer a base acadêmica que os alunos possuem e evidencia que, em teoria, os alunos obtiveram uma mesma base de informação.

5.2.17 Indivíduos que cursaram o ensino médio no UNASP-HT

Uma vez que já foi identificada a parcela de discentes que advém da rede privada de educação, objetiva-se agora enumerar a parcela de alunos que cursaram o Ensino médio no próprio campus do UNASP-HT.

Com base nas informações trazidas por meio da figura 43 constata-se que 16% do total de alunos cursaram o Ensino Médio na instituição. Isso, comparado com dados anteriores, mostra que do montante de alunos que advém de escolas particulares, 66% vieram do próprio UNASP-HT. Este dado também permite à instituição mensurar seu nível de influência sobre seus alunos, uma vez que este percentual de alunos decidiu dar prosseguimento aos seus estudos no próprio campus.



Fonte: Elaboração própria

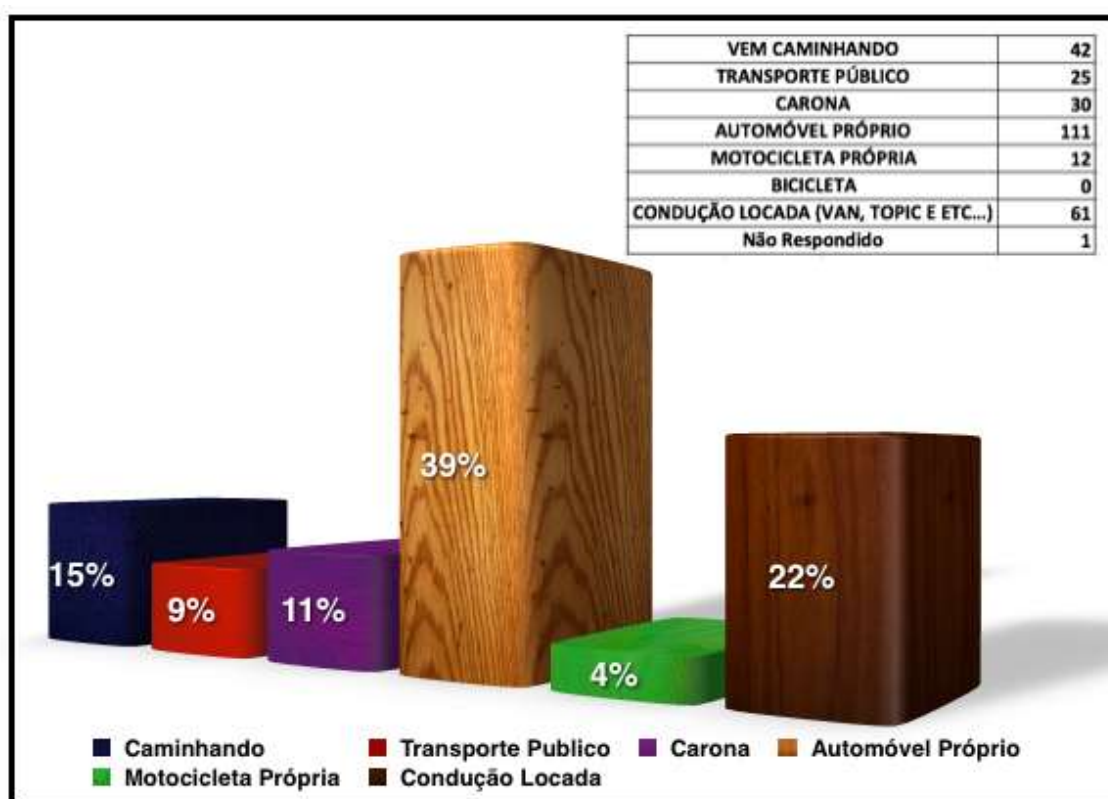
Figura 43: Ensino Médio no Unasp-HT

Outro aspecto que merece uma reflexão é a maneira como o UNASP-HT pode operar para que o nível de alunos ingressantes na graduação seja elevado e mais qualificado, pois a própria instituição oferece o ensino desde a Educação

infantil. Isso permite que se construa uma educação de qualidade desde a sua base até a sua formação máxima. (PPC, 2015).

5.2.18 Condução utilizada para chegar ao UNASP-HT

A informação a seguir não permite uma discussão aprofundada, mas entende-se que este tipo de dado possibilita à instituição e ao próprio docente compreender situações vivenciadas no dia a dia da sala de aula, como por exemplo, a ausência de alguns alunos nos primeiros períodos ou até mesmo o atraso destes.



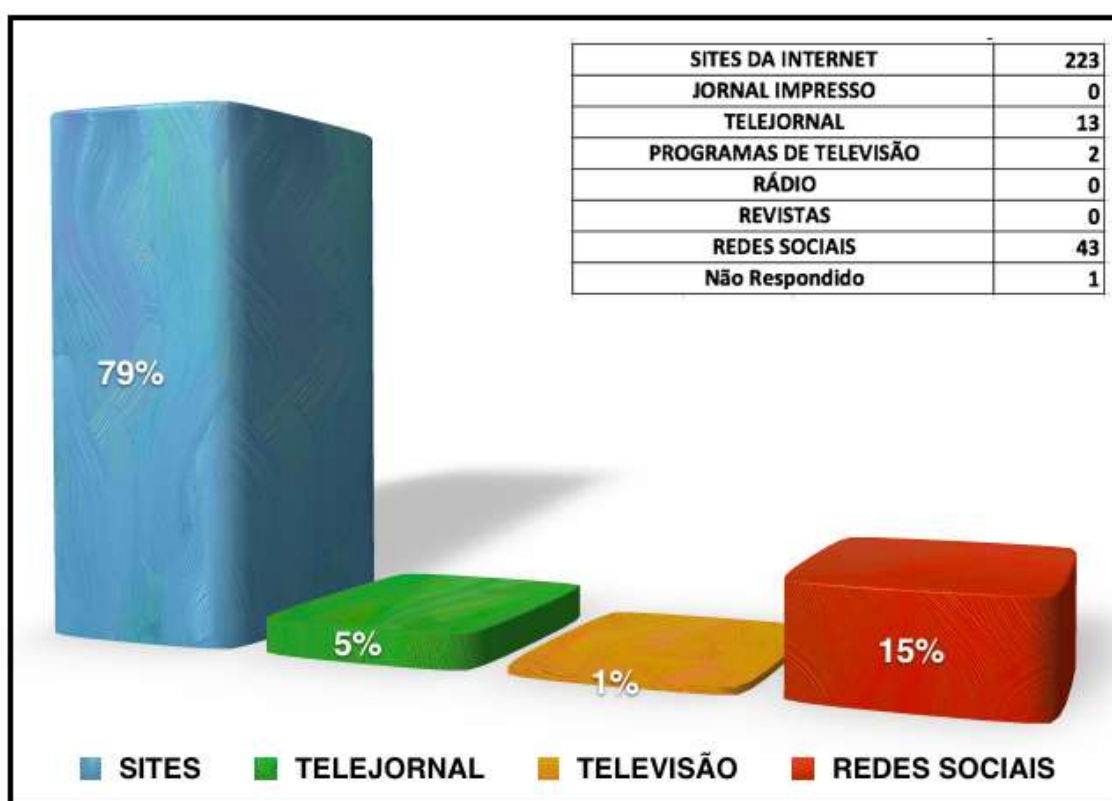
Fonte: Elaboração própria

Figura 44: Tipo de Condução utilizada

A figura 44 ilustra que a maneira como os alunos chegam ao UNASP-HT é bem diversificada. Ainda assim, existe uma predominância daqueles que utilizam o próprio automóvel (39%) e um transporte locado (22%), em contraste com as demais opções.

5.2.19 Tipos de mídia mais utilizados para o acesso às informações

A pesquisa também manifestou interesse em saber quais são as principais fontes de informações (mais utilizadas), que os ingressantes buscam a fim de obter conhecimento em seu dia a dia. A figura 45 possibilita a visualização dessa realidade.



Fonte: Elaboração própria

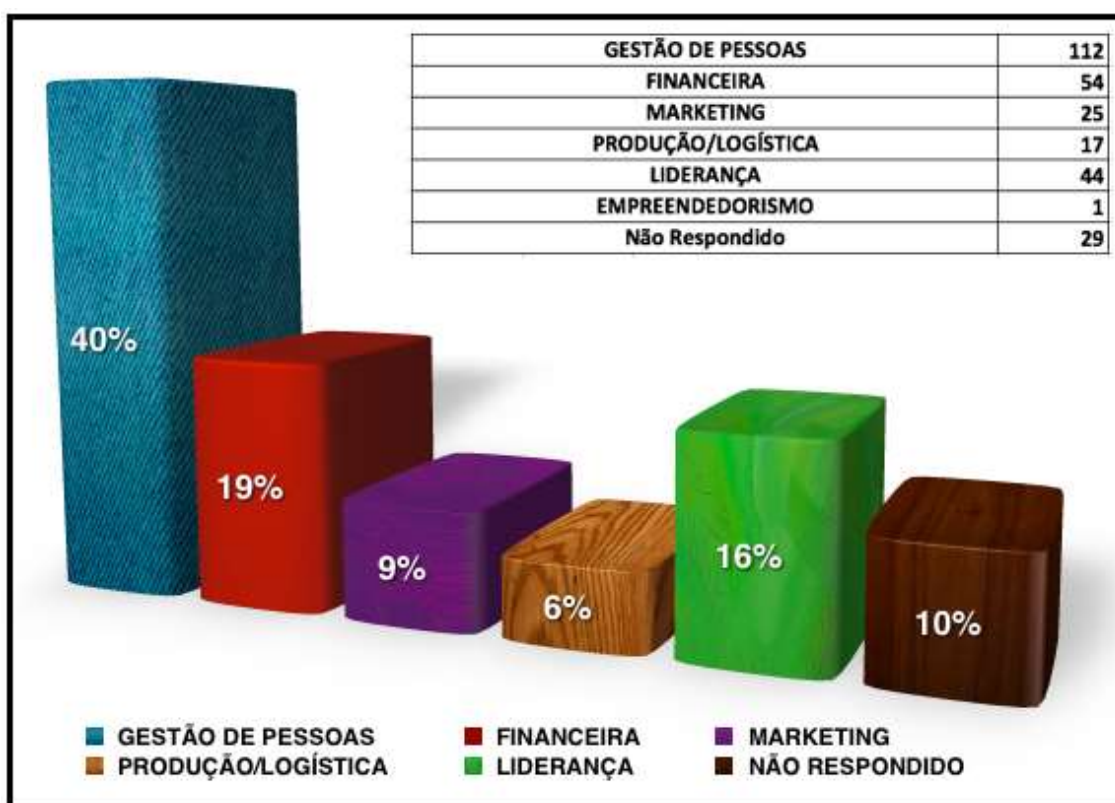
Figura 45: Tipos de Mídia mais utilizados

Para 79% a principal mídia utilizada em busca de informações é a dos *sites*. Seguindo-se a esses encontram-se as redes sociais com 15%, os telejornais com 5% e, em último lugar, a televisão, com 1%. Destaca-se, ainda, que as opções “jornal impresso”, “rádio” e “revistas” não foram assinaladas.

Porque os alunos pesquisados são, em sua maioria, pertencentes às gerações “Y” e “Z”, esses dados são conclusivos. Como visto anteriormente, de acordo com a teoria de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), estes indivíduos possuem uma necessidade de manter-se atualizados, pois entendem que esta prática favorece sua competitividade no mercado de trabalho.

5.2.20 Área de maior interesse

Ao ingressar no curso de Administração, cada indivíduo já possui um grau de interesse por uma outra área de conhecimento específico. Um dos principais objetivos desta pesquisa é identificar este interesse e a figura 46 ilustra tal preferência.



Fonte: Elaboração própria

Figura 46: Área de maior interesse

Com base nos dados apresentados fica evidente o grande interesse pelos conhecimentos específicos na área de gestão de pessoas, pois a maioria (40%), escolheu esta alternativa frente às demais. Seguido a esta alternativa, encontra-se o interesse pela área financeira, manifesto por 19% dos pesquisados, e destaca-se, ainda, o interesse de 16% pela área de liderança.

Ao retomarmos as informações já exploradas através da pesquisa CFA, percebe-se que o interesse dos discentes em relação a área de gestão de pessoas, está em consonância com as informações relativas à identidade do administrador. A pesquisa aponta que o conhecimento específico de maior relevância à identidade do

administrador é a “Administração de pessoas” (figura 07) e no que diz respeito às competências, a de maior destaque é o “relacionamento interpessoal” (figura 09).

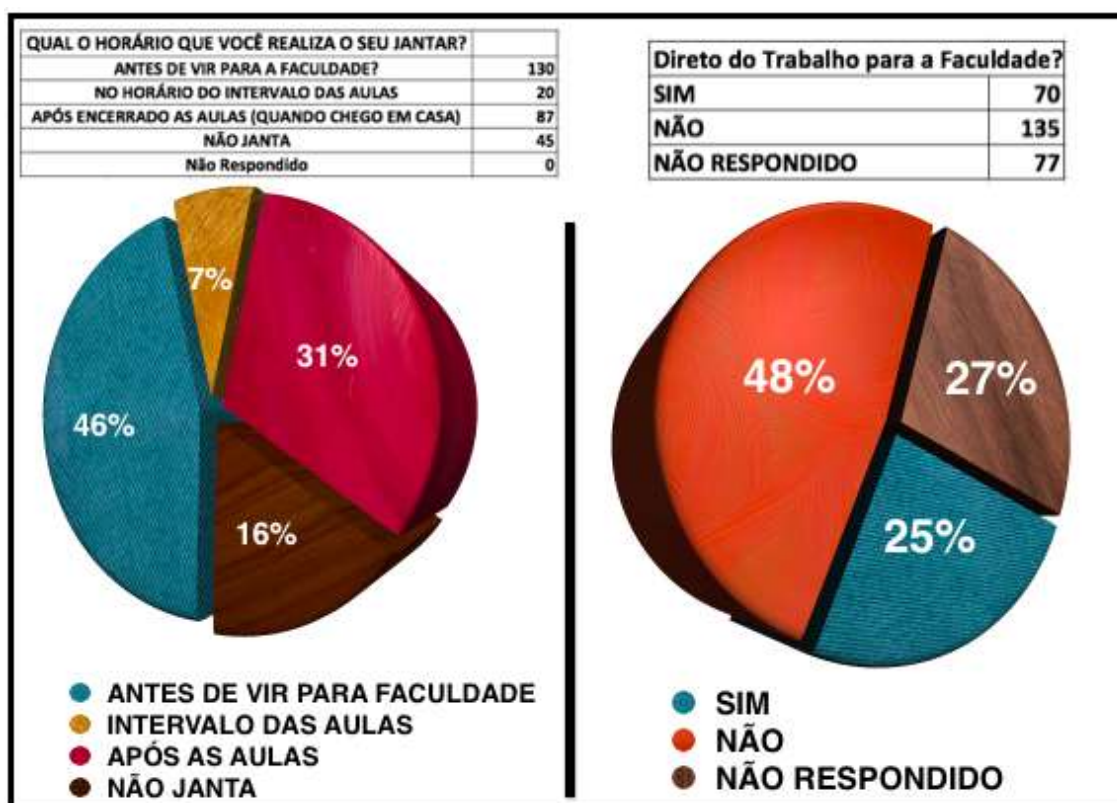
Por outro lado, ao abordar as áreas de atuação dos participantes da pesquisa CFA, encontra-se a área de Recursos Humanos na terceira posição com aproximadamente 9%, acima desta estão a área de Administração e Planejamento Estratégico com 17%, e a área Financeira com 14%.

Essa análise é de grande valia, pois fornece ao docente e à instituição, informações que podem colaborar para o aperfeiçoamento e manutenção da graduação em Administração. Entendendo que a maior parte dos alunos tem interesse por determinada área, pode-se abordar os temas do plano de ensino com base nesta perspectiva, não alterando os conteúdos, mas apresentando-os de maneira adaptada ao interesse dos alunos.

5.2.21 Dados complementares à análise

Ao encerrar esta fase da análise e discussão, apresentamos mais duas informações que não estão diretamente ligadas à construção acadêmica dos discentes, mas que, indiretamente, afetam e podem até determinar o rendimento destes na graduação.

Antes de apresentar os dados, é necessário esclarecer que o Ensino Superior no UNASP-HT tem seu funcionamento apenas no período noturno. Foi com base nesta informação que a pesquisa procurou saber em qual momento os alunos realizam o seu jantar e, também, se os ingressantes vêm direto do seu ambiente de trabalho para a faculdade. A figura 47 expõe essas realidades.



Fonte: Elaboração própria

Figura 47: Horário da Refeição Noturna/Alunos que Vêm Direto do Trabalho à Faculdade

Os dados apresentam que 46% dos alunos realizam o seu jantar antes de chegarem à faculdade. O segundo índice mostra que para 31% este momento acontece somente após o término das aulas, e 16% dos pesquisados não realizam nenhuma refeição no período noturno. Estas informações devem chamar a atenção

porque é sabido que os discentes que não estão devidamente alimentados, costumam apresentar baixo índice de atenção e retenção dos conteúdos apresentados, o que claramente prejudica o seu desenvolvimento acadêmico.

Quanto aos alunos que chegam à faculdade vindos diretamente do seu ambiente de trabalho, chegou-se à informação que estes correspondem a 25% do total. Esta informação permite à instituição compreender essa parcela de alunos, que geralmente apresenta-se desgastada e desmotivada pela intensa rotina trabalho-faculdade.

5.3 Análise de aproximação entre as expectativas de carreira e o perfil dos alunos ingressantes no curso de Administração do UNASP-HT

Após realizada as análises de expectativas de carreira e perfil, faz-se agora uma única análise com a finalidade de aproximar os dados que anteriormente foram apresentados separadamente. Percebe-se que, de maneira geral, o perfil dos pesquisados é composto pelo gênero feminino, de etnia branca, de jovens que possuem a idade média de 25 anos e que ainda residem com seus pais.

Entre os pesquisados, os pertencentes às gerações “Y” e “Z” são os de maior expressividade numérica e a âncora de carreira mais presente é a “Estilo de vida”. Contudo, quando se analisa somente a geração “Y”, verifica-se que as âncoras com maior representatividade são: “Serviço Dedicado” e “Segurança e Estabilidade”.

Entre os ingressantes do curso de administração, a maior parte já possui vínculo empregatício e os mesmos desempenham suas funções em cargos administrativos. Eles escolheram o curso de administração pela empregabilidade que este oferece e optaram pelo UNASP-HT em virtude da sua localização e da reputação positiva da instituição junto à comunidade.

A realidade do Ensino Superior é uma novidade para muitas das famílias dos pesquisados, pois segundo os dados já apresentados, os pais destes ingressantes, em sua maioria, desenvolveram sua escolarização até o nível do Ensino Médio.

Entende-se que a baixa renda salarial está aliada à faixa etária dos pesquisados, pois estes estão começando suas carreiras profissionais. A partir deste pensamento compreende-se também os dados relativos aos que possuem bolsas de estudos e destaca-se a abrangência que o programa de bolsas UNASP-HT possui entre os outros programas de bolsas oferecidos.

Destacam-se ainda outros dados que, somadas aos já informados, colaboram para a identificação do perfil dos alunos ingressantes. Eles revelam que em sua maioria, os alunos não pertencem à denominação adventista e advêm do sistema de educação pública, com predominância do Ensino Médio cursado na modalidade tradicional.

Como fonte usada para acesso às informações, verifica-se que as mais usuais são os *sites* e a redes sociais e, por se tratar de indivíduos pertencentes à geração “Y” e “Z” (nativos digitais), a realidade de acesso à internet residencial e ao uso de computador móvel é muito presente entre os pesquisados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou conhecer de maneira mais criteriosa os alunos que estão iniciando a graduação em Administração. Objetivou-se diagnosticar o perfil dos alunos, bem como, as expectativas que estes possuem em relação à construção de sua carreira profissional.

Ao iniciar a pesquisa, o autor pressupôs que o perfil a ser identificado era heterogêneo e a procura pelo curso de administração se dava principalmente pela gama de oportunidades que este oferece àqueles que concluem esta graduação. Entende-se que os objetivos que a direcionaram foram alcançados.

No que diz respeito à carreira profissional, partiu-se do conceito mais básico que compreende carreira como um caminho, uma estrada ou uma sequência de experiências profissionais que possibilitam ao indivíduo satisfazer seus objetivos pessoais, materiais e laborais. Com base nos indivíduos pesquisados e nos dados obtidos, ficou evidente que a maioria dos alunos está iniciando essa jornada na construção de uma carreira, pois os mesmos são jovens e, conseqüentemente, possuem poucas experiências profissionais dentro do mercado de trabalho.

Com base nas características individuais dos pesquisados e no estudo geracional já abordado no referencial teórico, nota-se que os ingressantes têm maior aderência pelos novos modelos de carreiras, que permitem a quebra do comportamento tradicional e aceitam a mobilidade e flexibilidade que as gerações “Y” e “Z” tanto anseiam. Sendo assim, é necessário que as organizações planejem novas modalidades de carreiras, pois aquelas que não aceitarem aqueles que culturalmente são classificados como “proteanos e “sem fronteiras”, encontrarão muitas dificuldades em atrair e reter os jovens profissionais tão almejados pelo mercado de trabalho.

A base de uma carreira profissional é o trabalho e entende-se que seu significado passou por uma mudança significativa. Se, no passado, ele era visto como um meio para sobreviver, um “mal necessário”, e até uma forma de castigo, atualmente, é encarado como uma fonte de satisfação, uma vez que os trabalhadores se preocupam não somente em fazer algo, mas em realizar conscientemente um trabalho que esteja de acordo com o conjunto de suas crenças e valores. Eles também veem que, por meio do trabalho, é possível realizar

mudanças naquilo que não aprovam e, assim, o trabalho torna-se uma fonte de ação transformadora.

Uma das análises mais interessantes que esta pesquisa apresentou foi resultado do estudo de âncoras de carreiras, de Edgar Schein. Constatou-se que, em sua maioria, os pesquisados estão inclinados a orientar suas carreiras profissionais em direção à âncora “Estilo de Vida”. Estes indivíduos priorizam o equilíbrio entre a sua vida profissional e familiar e não estão dispostos a sacrificar seus interesses pessoais em proveito da ascensão profissional. Este tipo de comportamento afeta diretamente a realidade das organizações, pois com intuito de atrair e manter seus colaboradores, é necessário que elas tenham um olhar mais abrangente, que saia do contexto interno das organizações e vislumbre o indivíduo em seu contexto social e familiar.

Relacionado ainda às expectativas de carreira, ressalta-se a âncora “Gerência Geral” como aquela que atingiu a menor aderência entre os indivíduos pesquisados. Tendo em conta este dado e, também, a análise já realizada anteriormente, percebe-se que o interesse por cargos administrativos que exijam alto grau de comprometimento e sacrifícios não seduz os colaboradores das gerações “Y” e “Z” – o que é um fato preocupante, pois, a seguir nesse ritmo, em breve haverá uma grande carência de gestores que estejam dispostos a liderar as organizações.

Um dos aspectos que este estudo aponta e que foi confirmado pela pesquisa CFA diz respeito ao crescente interesse do gênero feminino pela área de administração. Notou-se que, atualmente, a maior parte dos ingressantes no curso de administração pertencem ao gênero feminino e, a confirmar-se essa tendência, num período curto os ambientes corporativos que hoje são dominados pelo gênero masculino, dividirão de maneira igualitária os cargos administrativos com o gênero feminino. Esta realidade emergente precisa ser rapidamente percebida pelas organizações, de modo que possam adequar-se à essas novas profissionais que chegam ao mercado de trabalho esperando um tratamento respeitoso e um ambiente que possibilite à ascensão profissional e o desenvolvimento de suas carreiras na mesma proporção que é oferecida aos indivíduos do gênero masculino.

No que se refere às expectativas de carreira, os ingressantes no curso de administração do UNASP-HT buscam ambientes corporativos que possibilitem o desenvolvimento harmonioso da carreira em paralelo ao desenvolvimento familiar, pessoal e social. Buscam também organizações em que seja possível a ascensão

profissional, mas não almejam cargos administrativos nos quais o nível de comprometimento e sacrifícios pessoais sejam demasiados.

Tendo esta pesquisa características de um estudo de caso, a seguir apresentam-se algumas considerações que se baseiam no conjunto de informações mais relacionados à realidade dos discentes do UNASP-HT, as quais colaboram para identificar o perfil dos ingressantes no curso de administração dessa instituição.

Com base nos dados já apresentados verificou-se que os discentes, em sua maioria, possuem a idade média de 25 anos, não são casados e moram com seus pais no município de Hortolândia. Quando se buscou compreender situação familiar dos pesquisados, verificou-se que a realidade do Ensino Superior é uma novidade para a maior parte dos lares dos alunos – o que permite compreender o papel socioeducativo que o UNASP-HT exerce dentro da comunidade Hortolandense.

Quanto ao vínculo empregatício que esses ingressantes possuem, verificou-se que a maioria já está inserida no mercado de trabalho e, destes, a maior parcela já ocupa funções ligadas às áreas administrativas. Essa informação torna-se importante pois permite à instituição e aos próprios docentes organizarem um plano de ensino que explore a teoria aliada à prática profissional que os discentes já possuem, tornando assim o ensino mais interessante e proveitoso.

Quanto à procura pelo curso de administração no UNASP-HT, ficou constatado que ela se dá principalmente pela empregabilidade que este oferece. Essa informação encontra apoio também na pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração, a qual aponta que este foi o principal motivo que levou os profissionais atuantes no mercado a optarem pela graduação em administração. Ressalta-se ainda o número expressivo de respondentes que escolheu a graduação em administração pelo desejo de, futuramente, abrir o próprio negócio – o que evidencia o perfil empreendedor que esses alunos possuem.

Esta pesquisa também destaca a área de maior interesse dos alunos entre aquelas que são oferecidas na graduação em Administração pelo UNASP-HT. Verificou-se que 40% dos ingressantes possuem um interesse maior pela área de Gestão de Pessoas e que este índice é duas vezes maior do que a segunda opção escolhida pelo total de alunos. Esta informação possui grande valia tanto para a coordenação do curso como para os docentes, pois permite que ambos proporcionem um ensino que privilegie estes conhecimentos específicos e assim despertem um interesse maior por parte dos discentes. Além disso, aponta para a

necessidade de se criar estratégias que possibilitem um ensino interdisciplinar onde as disciplinas de outras áreas possam ser trabalhadas em conjunto com a área de gestão de pessoas.

Nossa pesquisa também buscou compreender qual a influência, e em que abrangência, o UNASP-HT exerce dentro de sua comunidade. Por meio dos dados apresentados observou-se que a localização privilegiada e a reputação desta instituição são os principais motivos que levaram os pesquisados a optar por esta instituição. Entende-se também que o programa de bolsas estudantis oferecido pela instituição é outro fator determinante para esta escolha.

A conclusão final desta pesquisa é que as informações relativas às expectativas de carreira e ao perfil dos discentes ingressantes no curso de administração contribuem em muito para a IES estudada e para seus professores. O autor da pesquisa se dá por satisfeito com o resultado alcançado, entendendo que a pergunta **“Qual o perfil e as expectativas de carreira dos ingressantes do curso de graduação em Administração?”** foi respondida, e espera que os resultados possam ser devidamente explorados e contribuam para o crescimento e desenvolvimento do curso de administração do UNASP-HT.

Uma vez que esta pesquisa se limitou aos alunos ingressantes e foi aplicada durante os anos de 2015 a 2017, o autor sugere que haja estudos futuros e que neles os pesquisadores explorem a totalidade de alunos que cursam a graduação em administração por um período maior de anos.

REFERÊNCIAS

- AAKNER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALVARENGA, M. A.; BIZZARIAS, F. S.; FREITAS, A. D. G. *Carreira sem fronteiras e carreira proteana: o papel das atitudes de maturidade na carreira de estudantes universitários*. V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Salvador, 15-17 novembro 2015.
- ANDRADE, G. A. D.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: Um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*. 13, n. 31 Florianópolis, set/dez 2011. 58.
- ANDRADE, T. D. *et al.* *Valores de trabalho como antecedentes das decisões de carreira: um estudo com discentes de instituições de ensino superior*. XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 13-17 setembro 2014.
- APPOLINARIO, F. *Metodologia da Ciência: filosofia e prática de pesquisa*. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. (ISBN ISBN 978-85-221-1177-0)
- ARAUJO, A. D. L. R.; SANTANNA, A. D. S. *Imaginário de Carreira: um estudo com diferentes grupamentos geracionais*. V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Salvador, 15-17 novembro 2015.
- _____; SANTANNA, A. D. S. *Imaginário de Carreira: um estudo com diferentes grupamentos geracionais*. V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Salvador, 15-17 novembro 2015.
- ARTHUR, W. B. inductive reasoning and bounded rationaly. *The American Economic Review*, 1994. p.406-411.
- BARBOSA, L. *Juventudes e Gerações no Brasil Contemporâneo*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2012. (ISBN ISBN 9788520506363)
- BARROS, M. J. F. D.; CERQUEIRA, J. F. *O Reforço da Racionalidade Econômica na Práxis da Formação Profissional do Bacharel em Administração: levantamento do pensamento histórico recente*. XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 13-17 setembro 2014.
- BARUCH, Y.; ROSENSTEIN, E. Human resource management in Israel firms: planning and managing careers in high technology organizations. *International Journal of Human Resource Management*, março 1992. p.477-495
- BOAVENTURA, E. M. *Metodologia da Pesquisa - monografia, dissertação e tese*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. (ISBN ISBN 978-85-224-3697-2)
- CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. D. F. B.; ANDRADE, T. D. Âncoras de Carreira e comprometimento organizacional: Ampliando sua compreensão. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, São Leopoldo, 11, n. n.2, abr/jun 2014. p.153-166.
- CHRIST, E.; STEFANO, S. R.; RAIFUR, L. *A Influência de Fatores Socioeconômicos na Determinação do Perfil de Risco dos Alunos do Curso de Administração de uma Universidade Pública*. XXXVIII ENANPAD, Rio de Janeiro, 13-17 setembro 2014. 1.

COLET, S. D.; BECK, N.; OLIVEIRA, D. G. *Filhos da Internet: desafios comportamentais da geração Z*. V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Salvador, 15-17 novembro 2015.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORTELLA, M. S. *Por que fazemos o que fazemos?* São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2016. p.12-17 (ISBN 9788542207415)

_____. *Qual é a tua obra?* 21^a. ed. Petrópolis: Vozes, 2013. (ISBN 9788532635792)

CRES, E. P. N. *Análise do exercício da liderança na coordenação do curso de administração: estudo de caso em uma IES do interior do estado de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração). Piracicaba, SP: Universidade Metodista de Piracicaba, 2011.

DUTRA, J. D. S. *Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996. 24 p.

FACHIN, O. *Fundamentos de Metodologia*. 5^a ed. São Paulo: Saraiva, 2006. (ISBN ISBN 978-85-02-05532-2)

FALASTER, C. D. et al. *Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos*. XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 13-17 setembro 2014.

FREZATTI, F.; LEITE FILHO, G. A. *Análise do Relacionamento entre o Perfil de Alunos do Curso de Contabilidade e o Desempenho Satisfatório em uma Disciplina*. XXVII ENANPAD, Atibaia, 20-24 setembro 2003. 1-3.

GOMES, D. F. N. et al. *Âncoras e Metáforas de Carreira entre Universitários*. *RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro, 6, n. n.4, out./dez. 2012. 106-123.

HALL, D. T. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

HAMILTON, T. M.; FLINK, R. *Competências para gerenciar diferentes gerações*. Portal Convibra [online], 2013. Disponível em: <www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7412.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016.

HIRSH, W.; JACKSON, C. *Planejamento de Carreira em uma semana*. São Paulo: Figurati, 2014. 6 p. (ISBN 9788567871066)

IASP. *Quem somos*. Portal Iasp [online], [s.d.]. Disponível em: <<http://iasp.br/quem-somos/#institucional>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

IGNATIUS, A. O que realmente preocupa os CEOs. *Harvard Business Review/Brasil*, São Paulo, novembro 2016. 26-32.

INEP; I. N. D. E. E. P. *Censo da Educação Superior 2013*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2015. (978-85-7863-044-7).

_____. *Censo da Educação Superior*. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [online], 2013. Disponível em: <educacaosuperior/resumos-tecnicos>. Acesso em: 14 ago. 2014.

ITUASSU, C. T. *et al.* Os sentidos do trabalho para admonistradores da geração Y. IX ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, Belo Horizonte, 15-17 maio 2016.

HOURNEAUX JUNIOR, F. *et al.* A Sustentabilidade no Ensino de Administração: proposta de um currículo básico para o Curso de Administração. XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 13-17 setembro 2014.

LEMOS, A. H. D. C.; SA, P. F. D. *Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais.* XXXVI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 22-26 setembro 2012.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales - motivaciones y valores de la generacion Y. *IESEP* [online], mayo 2008. p.753. Disponível em: <www.iesep.com/descargas/pdf/gratuitos/r130.pdf>. Acesso em: 8 set. 2015.

LOPES, A. D.; SILVA, A. G. C. D.; HELAL, D. H. *E a carreira? Voou pelos Ares! V* ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, Salvador, 15-17 setembro 2015.

LOPES, H. E. G.; ALVES, R. C.; LEITE, R. S. *Qualidade Percebida em Serviços: um estado da influência do perfil discente numa instituição de ensino superior por meio da regressão ordinal e da análise de aglomerados two-step.* III ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, Curitiba, 14-16 maio 2008. p.4-5.

LOURENÇO, C. D. D. S.; KNOP, M. F. T. Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços: Uma aplicação da Escala SERVQUAL. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 13, n. 39. São Paulo, abr./jun. 2011. p.219-233.

MAGALHAES, A. C.; JARAMILLO, I. D. T.; PATRUS, R. *O ensino de Administração no Brasil e na Colômbia: um estudo histórico comparativo.* XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 13-17 setembro 2014.

MALVESTIO, A. o que é preciso saber sobre as mulheres da geração milênio. *Harvar Business Review* [online], abril 2017. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/o-que-e-preciso-saber-sobre-as-mulheres-da-geracao-milenio/>>. Acesso em: 17 mai. 2017.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica.* 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. D. A.; THEOPHILO, C. R. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.* 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, H. T. *Gestão de Carreira na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p.36

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. A. D. Rigor, Relevância e Desafios da Academia em Administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. 51, n. 3. São Paulo, mai./jun. 2011. p.265-279.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing.* São Paulo: Atlas, 1996.

MCGINN, D. 100 CEOs de Melhor Desempenho de 2016. *Harvard Business Review/Brasil.* São Paulo, novembro 2016.

MELLO, S. L.; KREUZ, M.; MATTAR, F. NB. *Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRAs: Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho: do Administrador e do Tecnólogo*. Brasília: CFA/CRAs, 2016.

MIRANDA, C. D. S.; ARAUJO, A. M. P.; MIRANDA, R. A. D. M. Perfil e Expectativas dos Ingressantes do Curso de Ciências Contábeis: Um Estudo em Instituições de Ensino Superior do Interior Paulista. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*. Salvador, 26 jan. 2015. p.2-17.

MORAES, E.; LEÃO, F. Como liderar múltiplas gerações no ambiente de trabalho. *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo, jul. 2015.

MOREIRA, S. A. S. *Homens e Mulheres da Geração Y e suas Âncoras de Carreira*. XXXVIII ENANPAD, Rio de Janeiro, 13-17 setembro 2014. p.1-16.

MOURA, G. L. Hipergeneralizações: Organizações são quase qualquer coisa em best-sellers de introdução à Administração. *Cadernos da EBAPE.BR*. 12, n. 1. Rio de Janeiro, jan./mar. 2014.

NICOLINI, A. Qual Será o Futuro das Fábricas de Administradores? *Revista de Administração de Empresas – FAE*. 43, n. 2. Rio de Janeiro, 2003. p.44-54.

NOGUCHI, L. M.; MEDEIROS, I. B. D. O. *Resiliência e Ética: Desafios da Contemporaneidade na Formação de Administradores da Geração Y*. XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 13-17 setembro 2014.

OLIVEIRA, A. L.; LOURENÇO, C. D. D. S.; CASTRO, C. C. *Ensino de Administração nos EUA e no Brasil: evidências de um ensino com problemas*. XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 7-11 setembro 2013.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. *Juventudes, gerações e trabalho: (re)situando a discussão sobre a geração Y no Brasil*. III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, João Pessoa, 20-22 novembro 2011. p.2.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. D. P.; REMOR, G. *Carreira, Família e a Dialógica do Assujeitamento: o discurso vigente de uma revista popular de negócios*. XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 7-11 setembro 2013. p.6.

_____; GRISCI, C. L. I. Carreira e família na Sociedade Líquido-Moderna. *RAM - Revista Administração Mackenzie*, São Paulo, 12 Jan/Fev 2014. p.25.

_____; WEBER, L.; GRISCI, C. L. I. *Trabalho imaterial, carreira e relações familiares: a dinâmica de dilemas pessoais na contemporaneidade*. II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Curitiba, 15-17 Novembro 2009. p.4.

OSWALDO, Y. C. *Planejamento Estratégico e Autogestão de Carreira*. 3ª ed. São Paulo: Life, 2015.

PEDROSA, F. B. O.; SANTOS, J. N. *Da relação entre projeto de vida e o Opt-out na carreira*. V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Salvador, 15-17 novembro 2015. p.3.

PERES, J. L. P. *Gestão de Carreira: Uma questão de autoconhecimento*. VIII CONVÍBIA ADMINISTRAÇÃO - CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, Virtual, 2-4 dezembro 2011.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, 09, jan./fev./mar. 2005.

PPC, UNASP. *Projeto Pedagógico do Curso de Administração*. UNASP-HT. Hortolandia, 2015. p.5-85

REIS, G. G. et al. *Os valores dos Administradores de empresas mudam ao longo da carreira?* Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Curitiba, 15-17 novembro 2009.

REIS, T. D. *Os sentidos do trabalho para engenheiros de diferentes gerações*, Belo Horizonte, 28 Abril 2014. p.77.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSOLEN, T.; COMINI, G. M. *Carreira de Jovens em Negócios Sociais: desejo ou realidade*. V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Salvador, 15-17 novembro 2015.

ROUSSEAU, D. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. [s.l.]: Sage Publications, 1995.

SANTOS, H. B. D. *Casamento, Casa e Carreira: agora quem fala são as organizações*. XXXIX ENCONTRO DA ANPAD. Belo Horizonte, 13-16 setembro 2015. p.3.

SANTOS, H. B. D.; FERNANDES, T.; MANTOVANI, D. M. *A inclinação do casal ante as demandas de carreira e família: o que revela os dados da pesquisa nacional por amostra de domicílio (PNDA)*. XL ENCONTRO DA ANPAD, Costa do Sauípe, 25-28 setembro 2016. p.4.

SCHEIN, E. H. *Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. Trad. de Margarida Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA, R. C.; et. al. *Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um estudo com profissionais Brasileiros*. RECAPE - *Revista de Carreiras & Pessoas*. 02, n. 01. São Paulo, jan./fev./mar. 2012.

SILVEIRA, A. D. *Desafios Corporativos na Gestão de Pessoas*. *Revista de Ciências Empresariais - UNIPAR*, 12, n. 1. Umuarama, jan./jun. 2011. p.153-161.

SIMÕES, J. M. M.; SILVA, M. J. A. M. V. *A Dinâmica da Criação de Empresas Impulsionada por Instituições de Ensino Superior por Meio de Redes de Inovação*. REGE - *Revista de Gestão*, 20, n. 3, São Paulo, jul./set. 2013. p.285-297.

SIQUEIRA, E. S.; PIZZINATTO, N. K.; SPERS, V. R. E. *Administração - evolução, desafios, tendências*. São Paulo: Cobra, 2001. (ISBN 85-85536-22-5)

SOARES, M. E.; ROSA, D. *Adoção do mobile banking no Brasil: uma abordagem conceitual unindo os modelos de TRI e TAM ante as gerações X e Y em um contexto de Educação Financeira*. V ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO. Brasília, 21-23 junho 2015.

TAPSCOTT, D. *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TONON, L.; GRISCI, C. L. I. Gestão Gerencialista, Estilos de Vida e (Im)Possibilidades de Ruptura na Carreira Executiva. XXXVI ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 22-26 setembro 2012. 5.

TREVISAN, L. N. *et. al.* Âncoras de carreira e tecnologia na percepção sobre estresse no ambiente de trabalho. *Organizações em Contexto*. 12, n. 24, São Bernardo do Campo, jul./dez. 2016.

_____; *et. al.* O Auxílio das Âncoras de Carreira na Análise das Percepções Sobre Extesse e Tecnologia no Ambiente de Trabalho. V ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. Salvador, 15-17 setembro 2015.

UNASP. Página da Reitoria do Centro Universitário Adventista [online]. Disponível em: <http://unasp.edu.br/reitoria/Pagina/Ver/historia_do_unasp_0>. Acesso em: 17 jan. 2017.

VASCONCELOS, K. C. D. A. *et. al.* A geração Y e suas Âncoras de Carreira. II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Curitiba, 15-17 novembro 2009. p.2-16.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: Um estudo com ex-funcionários de uma instituição privada. *RAC*, 15, n. 5, Curitiba, set./out. 2011. p.834-854.

_____; _____; NAKATA, L. E. Percepção sobre Carreiras Inteligentes: diferenças entre as gerações X, Y e Baby Boomers. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio De Janeiro, 2008.

_____; _____; _____. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. *REGE - Revista De Gestão*, São Paulo, maio 2016.

VIANNA, H. M. *Avaliação Educacional*. São Paulo: IBRASA, 2000. 191p.

VIEIRA, A. *et al.* Âncoras de Carreira e Gênero: estudo comparativo de estudantes da área da saúde e da engenharia. IX ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, Belo Horizonte, 15-17 maio 2016.

WINCKLER, A. C. G.; ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. D. A. *O que pensam os gestores sobre a geração Y?* Um estudo em empresas do polo tecnológico da cidade de Florianópolis. XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, 7-11 setembro 2013.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário de identificação dos alunos ingressantes

Apêndice B – Questionário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein

Apêndice A – Questionário de identificação dos alunos ingressantes

QUESTIONÁRIO – ANÁLISE DE PERFIL – ALUNOS INGRESSANTES

Por favor, marque com um “X” APENAS UMA resposta.

1. Idade:

- 17-20 anos
- 21-25 anos
- 26-30 anos
- 31-35 anos
- 36-40 anos
- 41 ou + anos

2. Gênero sexual:

- Masculino
- Feminino

3. Como você se considera?

- Branco
- Negro
- Pardo/Mulato
- Amarelo/Oriental
- Indígena

4. Você reside com os seus pais?

- Sim
- Não

5. Até que etapa de escolarização SEU PAI concluiu?

- Nenhuma
- Ensino Fundamental I (até 5ª série)
- Ensino Fundamental II (até 8ª série)
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-Graduação

6. Até que etapa de escolarização SUA MÃE concluiu?

- Nenhuma
- Ensino Fundamental I (até 5ª série)
- Ensino Fundamental II (até 8ª série)
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-Graduação

7. É casado(a)?

- Sim
- Não

8. Município onde reside

- Hortolândia
- Outro

9. Possui emprego?

- Sim
- Não

10. Caso sua resposta na pergunta anterior seja positiva, você trabalha na área administrativa?

- Sim
- Não

11. Já cursou e finalizou outra graduação?

- Sim
- Não

12. Já iniciou outro curso de graduação e não terminou?

- Sim
- Não

13. Ao escolher o Curso de Administração, seu maior interesse se deu por:

- Futuramente abrir o próprio negócio
- Obter conhecimento
- Definição da empresa onde trabalha
- Já possui o próprio negócio e deseja conhecer mais sobre a área administrativa
- O curso proporciona várias alternativas de empregabilidade
- Outros

14. Qual a principal razão para você ter escolhido a UNASP como sua instituição de ensino?

- Gratuidade/descontos
- Preço da mensalidade
- Proximidade de minha residência
- Proximidade de meu local de trabalho
- Facilidade de acesso
- Qualidade/reputação
- Foi a única que obtive aprovação
- Possibilidade de bolsa de estudos

15. No caso de estar empregado, sua renda é de:

- Até 01 salário mínimo
- Até 02 salários mínimos
- Até 03 salários mínimos
- Até 04 salários mínimos
- Até 05 salários mínimos
- Mais de 05 salários mínimos

16. Possui notebook para uso pessoal?

- Sim
- Não

17. Possui acesso à internet em sua residência?

- Sim
- Não

18. Pertence à religião Adventista?

- Sim
- Não

19. Possui algum subsídio financeiro para cursar a faculdade?

- Sim
- Não

20. Caso sua resposta na pergunta anterior seja positiva, que tipo de subsídio você recebe?

- Bolsa de estudos no UNASP
- Bolsa de estudos da empresa onde trabalha
- Recursos do governo
- Bolsa de estudos da empresa onde trabalha
- Outros

21. Onde cursou o ensino médio?

- Escola particular
- Escola pública

22. Qual modalidade de ensino médio você cursou?

- Ensino Médio tradicional
- Profissionalizante técnico
- Profissionalizante magistério
- EJA – Educação de Jovens e Adultos
- Outras modalidades

23. Você foi aluno(a) do IAS/UNASP no ensino médio?

- Sim
- Não

24. Qual o meio de transporte que você utiliza para chegar à faculdade?

- Vem caminhando
- Transporte público
- Carona
- Automóvel próprio
- Motocicleta própria
- Bicicleta
- Condução locada (Van, Topic, etc.)

25. Qual sua principal fonte de informação?

- Sites da internet
- Jornal impresso
- Tejejornal
- Programas de televisão
- Rádio
- Revistas
- Redes sociais

26. Em qual horário você realiza seu jantar?

- Antes de vir à faculdade
- No horário de intervalo das aulas
- Após encerrado as aulas (quando chega em casa)
- Não janta

27. Você vem direto do seu trabalho á faculdade? (somente para alunos que trabalham)

- Sim
- Não

28. Por qual área administrativa você tem maior interesse?

- Gestão de pessoas
- Financeira
- Marketing
- Produção/Logística
- Liderança
- Empreendedorismo

Apêndice B – Questionário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein

ÂNCORAS DE CARREIRAS

QUANDO TERMINAR POR FAVOR ENVIE ESTA PLANILHA VIA UNASP VIRTUAL

Por favor escreva "M" para Masculino ou "F" para feminino.

Sexo:

Selecione seu ano de nascimento utilizando um "X":

1960-1975	<input type="checkbox"/>
1976-1990	<input type="checkbox"/>
1991-2010	<input type="checkbox"/>

Leia atentamente as questões seguintes e avalie o quanto cada afirmação se aplica a você.

- 1 Se a afirmação jamais se aplica a você
- 2 ou 3 se a afirmação ocasionalmente se aplica a você
- 4 ou 5 se a afirmação frequentemente se aplica a você
- 6 se a afirmação se aplica a você

Jamais se aplica á você	Ocasionalmente se aplica à você	Frequentemente se aplica à você	Sempre se aplica à você		
1	2	3	4	5	6

		Respostas
1	Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista será sempre solicitada.	
2	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando consigo integrar e administrar o trabalho de outras pessoas.	
3	Sonho em ter uma carreira que me permitirá executar meu trabalho livremente, a meu modo e dentro do meu horário.	
4	Segurança e estabilidade são mais importante para mim do que a liberdade e a autonomia.	
5	Estou sempre procurando idéias que me permitirão iniciar o meu próprio negócio.	
6	Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribui verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.	
7	Sonho com uma carreira na qual possa solucionar problemas ou vencer em situações muito desafiadoras.	
8	Preferiria sair da empresa onde estou a ser colocado em uma atividade que prejudique a possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.	

9	Só sentirei o sucesso na minha carreira se puder desenvolver minhas habilidades técnicas e funcionais até o mais alto nível de competência.	
10	Sonho em ser responsável por uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.	
11	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho inteira liberdade de definir minhas tarefas, horários e métodos.	
12	Prefiro sair definitivamente da empresa onde estou a aceitar uma tarefa que coloque em risco minha segurança naquela empresa.	
13	Construir meu próprio negócio é mais importante do que ocupar um alto cargo administrativo em uma empresa alheia.	
14	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de usar meus talentos a serviço de meus semelhantes.	
15	Sentirei sucesso em minha carreira se enfrentar e superar situações muito difíceis.	
16	Sonho com uma carreira que me permitirá integrar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.	
17	Tornar-me diretor técnico na minha área de especialidade me atrai mais do que tornar-me diretor geral.	
18	Sentirei que minha carreira é um sucesso somente se me tornar diretor geral de uma organização.	
19	Sentirei sucesso em minha carreira somente se alcançar completa autonomia e liberdade.	
20	Procuro empregos em organizações que me proporcionem segurança e estabilidade.	
21	Sinto-me mais realizado na minha carreira quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.	
22	Usar minhas habilidades para fazer do mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo administrativo.	
23	Sinto-me mais realizado na minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou venço sobre coisas que são aparentemente impossíveis.	
24	Sentirei sucesso na vida se conseguir equilibrar exigências pessoais, familiares e profissionais.	
25	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo em esquema rotativo que me afaste da minha área de especialidade.	
26	Tornar-me diretor geral é mais interessante para mim do que ocupar o cargo de diretor técnico na minha área de especialidade.	
27	A chance de fazer um trabalho do meu jeito livre de regras e pressões é mais importante para mim do que segurança.	
28	Sou mais realizado no meu trabalho quando acho que tenho total inteira segurança financeira e estabilidade no emprego.	

29	Sentirei sucesso na minha carreira somente se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou ideia inteiramente minha.	
30	Sonho em ter uma carreira que faça uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade.	
31	Procuro oportunidades profissionais que desafiem fortemente minha habilidade de resolver problemas e/ou competitividade.	
32	Equilibrar minhas necessidades pessoais e profissionais é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo administrativo.	
33	Sou mais realizado no meu trabalho quando sou capaz de utilizar minhas aptidões especiais e talentos.	
34	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que me afaste do caminho da diretoria geral.	
35	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade.	
36	Sonho em ter uma carreira que me permita sentir segurança e estabilidade.	
37	Sonho em começar e construir meu próprio negócio.	
38	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que prejudique minha habilidade de ser útil aos outros.	
39	Trabalhar com problemas quase insolúveis é mais importante do que alcançar uma alta posição administrativa.	
40	Eu estou sempre procurando oportunidades profissionais que interfiram o mínimo possível em meus interesses pessoais e familiares.	
Selecione somente uma (1) respostas por pergunta, usando "X"		
41	Qual desses mais representa você?	
	Só sentirei o sucesso na minha carreira se puder desenvolver minhas habilidades técnicas e funcionais até o mais alto nível de competência.	
	Sonho em ser responsável por uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.	
	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho inteira liberdade de definir minhas tarefas, horários e métodos.	
	Prefiro sair definitivamente da empresa onde estou a aceitar uma tarefa que coloque em risco minha segurança naquela empresa.	
	Construir meu próprio negócio é mais importante do que ocupar um alto cargo administrativo em uma empresa alheia.	
	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de usar meus talentos a serviço de meus semelhantes.	

	Sentirei sucesso em minha carreira se enfrentar e superar situações muito difíceis.	
	Sonho com uma carreira que me permitirá integrar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.	
42	Qual desses mais representa você?	
	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo em esquema rotativo que me afaste da minha área de especialidade.	
	Tornar-me diretor geral é mais interessante para mim do que ocupar o cargo de diretor técnico na minha área de especialidade.	
	A chance de fazer um trabalho do meu jeito livre de regras e pressões é mais importante para mim do que segurança.	
	Sou mais realizado no meu trabalho quando acho que tenho total inteira segurança financeira e estabilidade no emprego.	
	Sentirei sucesso na minha carreira somente se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou ideia inteiramente minha.	
	Sonho em ter uma carreira que faça uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade.	
	Procuro oportunidades profissionais que desafiem fortemente minha habilidade de resolver problemas e/ou competitividade.	
	Equilibrar minhas necessidades pessoais e profissionais é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo administrativo.	
43	Qual desses mais representa você?	
	Sou mais realizado no meu trabalho quando sou capaz de utilizar minhas aptidões especiais e talentos.	
	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que me afaste do caminho da diretoria geral.	
	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade.	
	Sonho em ter uma carreira que me permita sentir segurança e estabilidade.	
	Sonho em começar e construir meu próprio negócio.	
	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que prejudique minha habilidade de ser útil aos outros.	
	Trabalhar com problemas quase insolúveis é mais importante do que alcançar uma alta posição administrativa.	
	Eu estou sempre procurando oportunidades profissionais que interfiram o mínimo possível em meus interesses pessoais e familiares.	