

## **Desenvolvimento da Carreira: Responsabilidade da Organização ou Responsabilidade do Indivíduo?**

Juliana de Oliveira Villa Real  
Janine Cardoso Rocha  
Nilson Varella Rübenich  
Maria Emília Camargo

### **RESUMO**

O desenvolvimento da carreira do profissional passa por mudanças perceptíveis. Associado a este processo de mudança, o profissional necessita buscar seu aprimoramento constante. Este artigo teve a finalidade de identificar, junto a estudantes de cursos de Graduação de uma Instituição de Ensino Superior de Porto Alegre, como estes percebem o papel do indivíduo e o papel da organização na responsabilidade por este desenvolvimento da carreira. Caracterizou-se como uma pesquisa de caráter exploratória e descritiva, a qual foi desenvolvida em uma abordagem quantitativa. O grupo amostral foi composto por noventa pessoas, que foram investigados por meio de questionário. Os indivíduos mostram-se conscientes da importância de planejar sua própria carreira e de gerenciar seu desenvolvimento profissional. Pode-se concluir, a partir da pesquisa realizada, que as carreiras estão se adaptando às demandas do cenário atual ficando, portanto, evidenciadas as necessidades de aprimoramento do profissional, para uma condução mais efetiva da gestão de carreira entre indivíduos e empresas.

Palavras-chave: Desenvolvimento da Carreira. Responsabilidade da Organização. Responsabilidade do Indivíduo.

### **INTRODUÇÃO**

Administrar a carreira dos funcionários era um trabalho realizado mais pelas empresas do que pelos próprios. A pessoa que trabalhava por muito tempo na mesma empresa era supervalorizada e bem vista por todos: sociedade, família, colegas de profissão. Atualmente, percebem-se modificações nesses hábitos, e muito mais do que apenas delegar atividades e acompanhar resultados, a empresa precisa se preocupar com o bem estar e satisfação de seus funcionários, além de procurar transmitir seus valores e objetivos. Essa mudança na forma de gestão pode ser justificada pela mudança de comportamento dos funcionários com relação ao domínio de sua carreira, que passa a ser “propriedade” do mesmo e não mais controlada pela empresa.

A competitividade empresarial provocada pela busca incessante de produtividade e prestação de excelentes serviços, fez com que as organizações, atentas às táticas eficazes e inteligentes de gestão investissem em seus colaboradores. As pessoas buscam um ambiente saudável, que proporcione bem estar e segurança para que possam se desenvolver profissionalmente. Assim, são duas necessidades que se completam: da empresa, que mantém um funcionário satisfeito e produtivo, e do colaborador, que identifica na empresa onde atua a possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

Partindo deste cenário e contextualização, alguns questionamentos surgem: o desenvolvimento de carreira tem sido fomentada nas empresas? Os profissionais planejam suas carreiras? Como ocorre este planejamento? Os profissionais se sentem responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional? Em que medida atribui à organização essa responsabilidade?

Assim, para alcançar respostas às questões acima apontadas, estudou-se um segmento da população, estudantes de cursos de Graduação de uma Instituição de Ensino Superior de Porto Alegre, buscando identificar como estes percebem o papel do indivíduo e o papel da organização na responsabilidade por este desenvolvimento da carreira. Caracterizada como um estudo de caráter exploratório-descritivo, a pesquisa realizada teve uma abordagem quantitativa e contou com um grupo amostral composto por estudantes de uma instituição de ensino de nível superior de Porto Alegre, que relataram, por meio de questionários semiestruturados, sua experiência e percepção sobre o desenvolvimento da carreira.

Desta forma, este artigo se propõe em pesquisar e transcrever os fatores que influenciam as pessoas no gerenciamento de sua carreira e como a empresa pode contribuir neste planejamento, tendo, como objetivo geral identificar a percepção de estudantes de ensino superior quanto ao papel do indivíduo e da organização enquanto responsáveis pelo desenvolvimento de suas carreiras. Como objetivos específicos buscou-se identificar como os estudantes planejam suas próprias carreiras e em que nível se entendem como responsáveis pela própria carreira e também identificar como os estudantes percebem o papel das organizações no desenvolvimento de suas carreiras.

## **1. DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA**

A gestão de carreira pressupõe, segundo Costa e Campos (2010), o planejamento, a ação, o controle e a avaliação da carreira, partindo, se necessário, para as adequações. Conforme Dutra (2011), da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Bohlander, Snell e Sherman destacam que:

Nas empresas de hoje, os indivíduos são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. A empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos e deve fornecer suporte para auto avaliação, o treinamento e desenvolvimento do funcionário. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p.179)

Para Balassiano e Costa (2010), a carreira tem sofrido fortes transformações, desde a Revolução Industrial, sendo que, nos últimos tempos, houve um aumento a ênfase dada às carreiras liberais e às informais. Além disso, percebe-se um distanciamento entre a área de formação e a área de atuação do profissional e isso pode estar acontecendo, segundo os autores, devido ao fato dos currículos acadêmicos estarem distantes das práticas empresariais.

Segundo Martins (2010), a empregabilidade passa a ser, atualmente, o objetivo do profissional. Como empregabilidade considera-se a atratividade que o indivíduo apresenta no mercado de trabalho e que, mesmo perante as mudanças existentes neste último, o profissional mantém-se em condições de permanência no mesmo. Corroborando e acrescentando a esta ideia, Lemos (2010) defende que após o entendimento do que é empregabilidade, faz-se necessária uma nova atitude do indivíduo frente ao trabalho, e esta nova atitude altera a concepção tradicional de carreira, passando esta última a ser construída pelo próprio, através das escolhas realizadas ao longo de sua trajetória profissional.

Dutra (1996) já havia apontado que a visão contemporânea de gestão de carreira evidencia que há uma crescente necessidade de comprometer as pessoas com seu

desenvolvimento profissional, ao passo que à organização cabe o papel de gerenciamento de oportunidades. É necessário que as pessoas conheçam a si mesmas, suas aptidões e habilidades, para que possam realizar adequadamente a escolha e o planejamento de suas carreiras. Às organizações cabem a identificação das necessidades dos indivíduos e dela própria. A gestão compartilhada de carreira entre a empresa e a pessoa é, portanto, apontada como um aspecto fundamental para obtenção do sucesso do indivíduo e da empresa.

Wood e Picarelli (2004) ressaltam ainda que a carreira é a trajetória profissional percorrida por uma pessoa podendo ser realizada em uma empresa, em várias ou realizando projetos pessoais. A gestão de carreiras oferece, de um lado, “estímulo e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal” e também, por outro lado, “oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administrações de pessoas” (DUTRA, 2011, p. 7).

## **2. O PAPEL DO INDIVÍDUO NO DESENVOLVIMENTO DE SUA CARREIRA**

Wood e Picarelli (2004), defendem que:

...se a organização perder alguns de seus profissionais, ela não estará perdendo apenas alguns recursos humanos e sim uma parte intangível de seu capital – o humano – porque esses profissionais, já capacitados e alinhados aos objetivos do negócio, estarão levando consigo todo o conhecimento sobre o negócio e sua operação. (WOOD, PICARELLI, 2004, p.76).

Portanto as pessoas da organização, como sendo os recursos humanos, devem se tornar o bem mais importante da empresa, pois sem o capital humano as organizações não conseguem dar seguimento ao seu negócio, conforme observam Milkovith e Boudreau (2008):

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. (MILKOVITH; BOUDREAU, 2008, p.19).

Contudo, apesar de haver o entendimento da importância das pessoas para a organização pouco tem sido realizado sobre as carreiras destas e, conforme aponta Goldberg (2012), é importante que as empresas fiquem atentas à condução da carreira de seus funcionários, visto que isto é o que eles sinalizam, em estudos realizados, como um dos principais disparadores de seu envolvimento para com a empresa. De acordo com Goldberg (2012), as pessoas procuram por empresas que desafiem suas aptidões intelectuais e, ao mesmo tempo, proporcionem momentos de bem estar, convívio social, segurança e satisfação.

Outro aspecto importante para compreensão do processo de planejamento individual de carreira é a análise da influência de valores, necessidades e habilidades no estímulo ou inibição de opções por carreiras. Estas influências não agem somente na escolha de carreiras, mas

também afetam as decisões de movimentação entre empresas ou dentro das empresas, a importância dada a vários aspectos de nossas vidas, a visão que damos ao futuro, a construção de objetivos e projetos de vida, entre outros.

Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas. (DUTRA, 2002, p.48).

### **3. O PAPEL DA EMPRESA NA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS**

Hoje as pessoas representam um valor muito grande para as empresas. As organizações passaram a adotar novas formas de trabalho, no qual o conhecimento se torna o fator chave para o desenvolvimento da carreira. Conforme destaca Dutra:

As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa. (DUTRA, 2002, p.126).

As empresas estão cada vez mais pressionadas pelo ambiente externo e ambiente interno a investir no desenvolvimento humano, e percebem a necessidade de estimular e apoiar os indivíduos como forma de conquistar vantagem competitiva no mercado. Uma empresa que administra carreiras de forma compartilhada terá diante de si várias pessoas que se desenvolvem nessa empresa, ou seja, torna-se impossível para empresas que trabalham com milhares de pessoas conciliarem as diferentes expectativas de carreira de cada indivíduo com as necessidades organizacionais, caso não exista um sistema de administração (DUTRA, 2001).

Para Dutra (1996), a administração de carreiras é atualmente a resposta mais completa para as necessidades da empresa moderna na gestão de seus recursos humanos. Estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal e oferece à empresa os conceitos e as ferramentas necessárias para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para interagir com o conjunto das políticas e práticas de administração de pessoas. Deve ser entendido como uma forma de organizar possibilidades para que a pessoa possa planejar sua carreira.

Para Dutra (2001), o sistema de administração de carreiras é constituído por princípios, estrutura de carreira, instrumentos de gestão, a seguir detalhados:

- **Princípios:** os princípios devem estar alinhados entre os compromissos firmados entre indivíduos e organização. Os princípios garantem a consistência do sistema ao longo do tempo e servirão de base para qualquer revisão das partes;
- **Estrutura de Carreira:** a estrutura de carreira dá concretude ao sistema, define a sucessão de posições, a valorização e os requisitos de acesso. A estrutura de carreira é composta pelas estruturas em linha, em rede e as paralelas, que podem ser combinadas para atender as necessidades das empresas e das pessoas;

- Instrumentos de Gestão: os instrumentos de gestão apoiam a relação entre a empresa e as pessoas, estimulam e ajudam o indivíduo a planejar sua carreira, cabendo à empresa decidir sobre as oportunidades de carreira e sobre a escolha das pessoas. Os instrumentos de gestão oferecem suporte às decisões individuais sobre as carreiras, ou seja, instrumentos de auto avaliação, aconselhamento profissional e processos estruturados de *feedback*.

Os instrumentos de gestão devem ter características que auxiliem o sistema de administração de carreira. Essas características são: transparência, as pessoas devem ter acesso às informações que lhes dizem respeito e a organização deve ser informada sobre as expectativas dos indivíduos; honestidade de intenções, ou seja, deve existir confiança entre as partes; sentimento de segurança, ou seja, deve existir segurança entre as partes e a clareza das regras é fundamental para que as regras básicas da relação estejam acordadas entre ambas. As decisões devem estar alinhadas acerca dos objetivos, estratégias organizacionais e negociais e princípios de atuação da empresa. Os gestores devem estar preparados para darem suporte aos subordinados e conciliar as necessidades das pessoas com as da empresa.

O novo contrato de trabalho contemporâneo é a busca pela compatibilização dos objetivos individuais com os organizacionais. A capacidade de atrair e reter indivíduos está relacionada ao favorecimento do sucesso desses profissionais.

Qualquer ação corporativa visando à gestão de carreira deve ser culturalmente contextualizada. Um programa de gestão de carreira pressupõe a existência de uma política de Recursos Humanos compatível com esta nova abordagem de carreira. As premissas da compatibilização dos interesses organizacionais e individuais devem permear todos os sistemas e programas de gestão de pessoas (MARTINS, 2001).

#### **4. MÉTODO**

Esta pesquisa visa identificar a percepção de estudantes de ensino superior quanto ao papel do indivíduo e o da organização quanto a responsabilidade no desenvolvimento da sua carreira. Quanto ao objetivo, o trabalho proposto apresenta caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como principal propósito desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias e a pesquisa descritiva são fatos observados, interpretados e analisados onde se utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário e observação sistemática).

O trabalho apresenta uma abordagem quantitativa, que traduz em números as opiniões e informações a serem classificadas e analisadas. Nesta pesquisa analisou-se o papel dos indivíduos e o papel da organização no desenvolvimento da carreira. Participaram da pesquisa estudantes de ensino superior de uma instituição de ensino de Porto Alegre, dos cursos de Administração, Direito, Psicologia, Sistemas de Informação, Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Tecnologia da Informação, sendo o grupo amostral formado por 90 pessoas.

O instrumento utilizado foi questionário composto de 21 questões afirmativas com respostas objetivas em escala do tipo Likert, com cinco itens, indo de (1) “Discordo totalmente” até (5) “Concordo totalmente”. O questionário pode ser compreendido como “[...] um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. (Gil, 2002, p.114).

Foram feitos pré-testes antes da aplicação final do questionário, verificando assim o grau de entendimento das questões e se seriam viáveis para se chegar ao objetivo deste trabalho. Após alterações, leitura e aprovação para realização da pesquisa, o questionário foi enviado por e-mail para os estudantes. Para esse envio foi utilizado o programa Google Docs desenvolvida pela Google Company. Os dados coletados foram analisados com a utilização do *software* SPSS – Statistic Data Editor, programa desenvolvido pela IBM.

## 5. RESULTADOS

A proposta desta pesquisa foi verificar o papel dos indivíduos e o papel das organizações quanto ao desenvolvimento e planejamento de carreira, segundo a perspectiva dos estudantes de nível superior de uma instituição de ensino de Porto Alegre. Buscou-se assim, levantar a importância e as tendências para os estudantes de graduação quanto ao direcionamento de suas carreiras.

O questionário foi enviado por e-mail para 569 estudantes da instituição, dos cursos de Administração, Direito, Psicologia, Sistemas de Informação, Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Tecnologia da Informação. Destes, foram respondidos 90, os quais representaram o presente estudo. Dos 90 questionários retornados, em 17 questionários o respondente não retornou com a resposta de uma, duas ou três das questões propostas. Nestes casos, considerados como dados perdidos, utilizou-se a substituição do mesmo pela média obtida na resposta da questão, conforme Hair et.al. (2005).

### Amostra Questionário

<b>GÊNERO</b>	Masculino – 36 Feminino – 52 Não responderam – 2
<b>ESTADO CIVIL</b>	Solteiros – 44 Casados – 33 Separados/Divorciados – 13
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	18 a 25 anos – 26 26 a 35 anos – 37 36 a 40 anos – 8 Acima de 40 anos – 19
<b>CURSOS</b>	Administração – 27 Direito – 8 Psicologia – 15

	Sistemas de Informação – 13
	Gestão Financeira – 7
	Gestão de RH – 10
	Gestão da Tec. Inf. – 10

Quadro 1 – Características dos respondentes.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

Os respondentes apresentaram as suas percepções quanto à responsabilidade no planejamento de suas carreiras. 70% dos entrevistados concordam totalmente com a sua responsabilidade sobre o planejamento de sua carreira. Segundo Dutra (1990), o planejamento do futuro profissional junto ao planejamento de carreira poderá proporcionar vantagens competitivas e mais empregabilidade. Para 27% dos respondentes, a concordância sobre a sua responsabilidade no planejamento de sua própria carreira é parcial.

Dutra (1996) enfatiza que há uma resistência por parte das pessoas no planejamento de suas carreiras, ou por não terem recebido estímulo ao longo de suas vidas ou por encarar a carreira como algo dado, oferecido pelo mercado e empresas, entretanto, na pesquisa realizada apenas 2% dos participantes, discordam parcialmente sobre a sua responsabilidade no planejamento da própria carreira, sendo que estes sinalizam possuir uma visão mais tradicional de carreira. Em média, as mulheres demonstraram sentirem-se mais responsáveis pela sua carreira, assim como os indivíduos com idade superior a 36 anos.

Constatou-se que os profissionais procuram informações para se atualizar e estarem preparados para o mercado de trabalho, concordando em parte com esta afirmativa, 52% dos respondentes e concordando totalmente, 38% dos respondentes. Para Dutra (2002), é importante que os profissionais estejam sempre preparados e atualizados, pois a qualquer momento, empresas podem ser incorporadas por outras, processos de fusão podem ocorrer, as mudanças acontecem e são poucas as pessoas que possuem um projeto profissional que permita um posicionamento competitivo no mercado. Os profissionais que buscam informações estão à frente, são mais objetivos, sabem onde querem chegar, possuem visão das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho. Neste item também evidenciou-se que os profissionais com idade superior a 36 anos buscam mais informações para prepararem-se para o mercado, quando comparados com os mais jovens, com idade inferior a 36 anos.

A maioria dos respondentes, 54%, concorda em parte que a empresa é responsável pelo planejamento em conjunto com o funcionário e deve dar condições para ele planejar sua carreira, associado a mais 32% dos respondentes, que concordam totalmente que a responsabilidade da gestão da carreira deve ser focada por ambos. Para Robins (2005), por exemplo, o papel da empresa é ajudar o funcionário a construir autoconfiança e manter a empregabilidade por meio de aprendizado contínuo, possibilitando desenvolvimento para o profissional e consequentemente rendimento em suas atividades para o crescimento seu e da empresa.

Os indivíduos foram questionados sobre as oportunidades do mercado que guiam suas carreiras de forma positiva, trazendo oportunidades interessantes. Neste sentido 59% dos entrevistados concordam em parte ou totalmente, no que diz respeito às oportunidades do mercado de trabalho, achando importante também que o que havia sido planejado / sonhado torna-se algo enriquecedor para guiar suas carreiras. Neste aspecto o gênero masculino aponta

como o maior identificador das oportunidades de mercado. Conforme afirma Dutra (2002), os caminhos a serem percorridos por indivíduos que planejam e sabem onde querem chegar são mais fáceis, e a probabilidade de acerto é maior.

Os indivíduos pesquisados foram questionados acerca das oportunidades oferecidas pelo mercado que acabam os distanciando do planejado para suas carreiras e 42% concordam em parte, e 10% concordam totalmente no que diz respeito a estarem mais guiados pelas oportunidades que o mercado oferece, estando por vezes mais distantes da carreira que realmente gostariam de ter seguido, sendo que isto é ruim e causa a insatisfação aos indivíduos.

Quando questionados sobre suas escolhas profissionais, dos 90 respondentes, 68% afirmaram que o status ligado ao cargo ou empresa influencia, parcialmente ou totalmente, as decisões de permanecer ou mudar, por outro lado, 12% afirmaram que suas escolhas profissionais não são influenciadas pelo status adquiridos pelo cargo ou empresa. Identificou-se que, entre os profissionais entrevistados, os que possuem mais de 40 anos preocupam-se menos com o status associado ao cargo.

Ficou evidenciado pelos resultados que, para a maior parte dos entrevistados, a carreira é guiada pela remuneração, tendo como respondentes 61% entre os que concordam totalmente e os que concordam parcialmente com esta afirmativa. Dos respondentes, os solteiros deixaram mais evidente a importância da remuneração enquanto condutora da carreira. Contudo, esse resultado se distancia um pouco do afirmado por Goldberg (2012) que, em estudo realizado nos Estados Unidos, identificou que os profissionais estão buscando um envolvimento maior com algo desafiador, que lhe proporcione, além de ganhos financeiros, uma aprendizagem. É importante destacar que esta diferença de percepções pode ser justificada pelas realidades diferentes entre Brasil e Estados Unidos.

Quando questionados sobre o papel da organização, 49% dos respondentes concordaram em parte que o papel da empresa é valorizar e dar suporte para que possam se desenvolver suas carreiras. Observa-se que, para 40% das pessoas que responderam o questionário, dar suporte e valorizar as pessoas no desenvolvimento de suas carreiras é papel apenas da organização, ou seja, a empresa deve proporcionar ferramentas para planejamento da carreira do indivíduo para que estes consequentemente atinjam os objetivos individuais e organizacionais. Apenas 2% dos entrevistados não concordam que a responsabilidade no desenvolvimento da carreira dos indivíduos seja unicamente da empresa.

Dos 90 respondentes, 24% afirmam que sua empresa não possui plano de carreira alinhado com as políticas da organização e 23% dos pesquisados afirmam que a empresa possui plano de carreira. Percebe-se portanto que, nesta questão, as opiniões ficaram praticamente divididas, demonstrando que, de um modo geral, as empresas possuem um plano de carreira, mas que podem não estar de acordo com as expectativas dos colaboradores ou, ainda, não estarem alinhados as políticas organizacionais. Evidenciou-se que os indivíduos solteiros e com faixa etária até 35 anos possuem a percepção sobre a falta de plano de carreira, enquanto que os indivíduos casados e com idade superior a 35 anos percebem o contrário, que as empresas dispõem de planos de carreira alinhado às políticas organizacionais.

Foi apresentado aos estudantes o questionamento sobre a necessidade da empresa possuir incentivos financeiros em treinamentos para capacitar e manter seus talentos. De forma geral, constata-se que os respondentes atribuem grande importância no investimento financeiro em treinamentos que a empresa realiza para capacitar seus funcionários e mantê-los na empresa por meio deste incentivo. Dos entrevistados somente 2% discordam em parte desta afirmativa, enquanto que 21% concordam em parte, estando associados a grande maioria, 77%, que concordam totalmente, que a empresa deve estar envolvida e proporcionar condições financeiras para dar melhores condições de crescimento profissional para seus funcionários.

Em relação à escolha da carreira, 27% concordam em parte e 8% dos entrevistados concordam totalmente na participação de outras pessoas na escolha de suas carreiras. 12% discordam em parte e 43% discordam totalmente que suas escolhas tiveram influências dos pais, familiares, professores ou amigos. Portanto, a maior parte dos entrevistados (55%) afirma que a escolha da carreira não está relacionada com as influências que o indivíduo recebeu ao longo da vida.

Os indivíduos foram questionados sobre se sua escolha da carreira foi pessoal e não teve interferência de ninguém. Os resultados revelaram que 28% concordam em parte, não descartando a possibilidade da influência de outras pessoas. Contudo, 47% dos indivíduos entrevistados entendem que não tiveram a influência de ninguém e que suas escolhas partiram de suas próprias experiências e decisões profissionais. O resultado nos revela que conforme apresentado na questão anterior, os estudantes ao escolherem suas carreiras não tiveram influência de outras pessoas, mas sim, fizeram suas próprias escolhas profissionais. E esta resposta é mais evidente entre os entrevistados na faixa etária de 26 a 35 anos.

Sobre a importância do conhecimento teórico alinhado à prática para o seu desenvolvimento profissional, 70% dos entrevistados acreditam que para o desenvolvimento profissional deve-se possuir conhecimento teórico e experiência na prática. Segundo Dutra (1996), a visão contemporânea de gestão de carreira evidencia que há uma crescente necessidade de comprometer as pessoas com o seu desenvolvimento profissional, ao passo que à organização cabe o papel de gerenciamento de oportunidades. É necessário às pessoas conhecerem a si mesmas, suas aptidões e habilidades, para que possam realizar adequadamente a escolha e o planejamento de suas carreiras.

Por outro lado, 64% dos indivíduos entrevistados discordam parcialmente ou totalmente que o conhecimento teórico é mais importante que a experiência prática para seu desenvolvimento profissional. 24% concordam em parte que para se desenvolver profissionalmente o conhecimento teórico é mais importante que possuir a experiência prática, assim como para apenas 3% dos respondentes que concordam totalmente com esta afirmativa.

60% dos entrevistados concordam em parte e/ou totalmente que a experiência é mais importante do que o conhecimento na teoria para o desenvolvimento profissional. Já 31% dos respondentes discordam em parte, ou totalmente, que somente a experiência prática pode ajudar no desenvolvimento profissional.

Quando questionados sobre o sucesso profissional, 78% concordam parcialmente e/ou totalmente que o sucesso está mais relacionado à realização pessoal do que com a realização financeira. Esse resultado remete ao apontado no estudo realizado por Goldberg (2012), que evidencia que os profissionais não estão somente buscando promoções, e consequente retorno financeiro, mas sim desafios que contribuam para o seu crescimento profissional em longo prazo.

Os indivíduos foram questionados sobre se o sucesso profissional está relacionado mais com a realização financeira do que com a realização pessoal, em uma pergunta contraditória a anterior com o objetivo de validar a resposta dada anteriormente. Observou-se que 44% dos indivíduos concordam que tanto a realização financeira como realização pessoal são importantes para o sucesso profissional, corroborando com as respostas à questão anterior, onde a grande maioria teve a mesma opinião.

Os pesquisados foram então questionados sobre a importância que dão ao papel da empresa na gestão da carreira frente ao seu papel, enquanto profissionais. Assim, 39% e 11,3% dos respondentes afirmam que discordam totalmente e em parte, respectivamente, que a empresa tem mais importância que o próprio na administração da sua própria carreira. Por outro lado, 18% concordam em parte que a empresa tem papel de estimular e instrumentalizar os

funcionários para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal. Os entrevistados que entendem como o papel da empresa sendo mais importante que o papel do indivíduo são em sua maioria mulheres, com idade entre 18 e 25 anos.

Os pesquisados foram questionados quanto à importância do papel dos indivíduos no desenvolvimento de suas carreiras. As respostas revelam que 29% concordam totalmente e 47% concordam em parte, que o papel do indivíduo no desenvolvimento de suas carreiras é mais importante que o papel da empresa. Sendo homens com idade entre 26 e 35 anos os que, na maioria, entendem como responsabilidade maior do indivíduo o desenvolvimento de sua carreira.

Segundo opinião dos respondentes, 84% concordam totalmente e/ou em parte quanto à necessidade de se refletir sobre as decisões tomadas hoje visando o impacto no planejamento da carreira de longo prazo. Assim, entende-se que a maioria dos indivíduos que responderam a esta afirmativa planejam suas carreiras com cuidado não deixando oportunidades oferecidas hoje passarem, se forem decisões boas para seu futuro.

Os pesquisados responderam sobre aspectos que envolvem decisões e escolhas, experimentações que embasam e alicerçam a construção de suas carreiras. Revelou-se que, 68% concordam totalmente que a carreira é construída através de decisões e escolhas que venham lhe dar suporte para seu futuro profissional.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo identificar como os estudantes de uma instituição de ensino de Porto Alegre percebem o papel do indivíduo e o papel das organizações quanto a responsabilidade pelo desenvolvimento da sua carreira. Em relação ao planejamento de carreira, concluiu-se que os respondentes acreditam na importância do planejamento de carreira para suas vidas, bem como atribuem maior chance de sucesso para quem busca o planejamento de carreira.

A grande parte dos indivíduos pesquisados afirma ter planejado suas carreiras, atribuindo a responsabilidade pelo planejamento como sendo deles próprios e a relação do planejamento em conjunto com a empresa mostra que essa perspectiva vem ao encontro do que se propõe para o planejamento de carreiras na atualidade. O indivíduo configura-se o principal responsável pelo seu desenvolvimento, e à organização cabe oferecer o caminho e oportunidades para o alcance dos objetivos e metas do profissional no desenvolvimento de sua carreira.

Constatam-se indícios de mudanças na forma do indivíduo encarar as oportunidades oferecidas pelo mercado, uma vez que, embora uma grande parcela dos respondentes concorde quanto ao fato do mercado ser o principal direcionador da carreira, acreditam que por vezes o planejado ou sonhado fica em segundo plano, devido ao mercado oferecer novas oportunidades que facilitam por vezes os indivíduos a ingressarem no mercado de trabalho com mais facilidade.

Os pesquisados têm perspectiva clara e consistente de como se deve configurar o papel da organização no planejamento e desenvolvimento de carreira no cenário atual. Reafirma-se o papel da empresa como central no processo de gestão de carreiras, o qual deverá contribuir para o crescimento do funcionário e proporcionar-lhe ferramentas no desenvolvimento de sua carreira, sendo facilitador e participativo.

Conclui-se o trabalho com o alcance do objetivo proposto. A carreira está passando por um processo de transição de uma carreira tradicional para uma carreira contemporânea. Indivíduos passam por processo de mudança na forma de pensar e tratar a carreira, ou seja,

buscam a construção em conjunto de uma estrada que permita o entendimento das aspirações individuais e organizacionais.

A cada momento somos levados a pensar e repensar a trajetória profissional entre o indivíduo e empresa para sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e incerto. E o indivíduo é o responsável pelo planejamento, acompanhamento, manutenção e criação de novas formas de trabalho diariamente.

## REFERÊNCIAS

BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN; A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COSTA, I. de S. A.; CAMPOS, A. M. de S. M. Carreira, Vivência e Construção de Si. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J.S. **Administração de Carreira** – Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J.S. Carreira: Diferencial para o Sucesso Profissional e Pessoal. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes** – Operações. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J.S. Gestão do Desenvolvimento da Carreira por Competência. In: Dutra, J. S. (Org.). **Gestão por Competências**. Um modelo avançado para Gerenciamento de Pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J.S. **Planejar Carreira dribla risco e evita prejuízo**. Folha de São Paulo, Folha Empregos. São Paulo: 26 de agosto de 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar Projeto de Pesquisa**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDBERG, E. L.. The changing tides of careers. **People & Strategy**, MLA 7ª Ed., 2012.

HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEMOS, A. H. da C. Empregabilidade e Individualização da Conquista do Emprego. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, H. T. Gerenciamento da Carreira Proteana: Contribuições para práticas Contemporâneas de Gestão de Pessoas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na era do conhecimento: Abordagem Conceitual & Resultados de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.