

PRECISAMOS FALAR SOBRE CARREIRA: um estudo de caso sobre a estruturação da carreira dos discentes de Administração do DCH-I/UNEB

LORENA DOS SANTOS PATTAS
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
lorenapattas@gmail.com

TÂNIA MOURA BENEVIDES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (UNEB)
taniamoura2511@gmail.com

PRECISAMOS FALAR SOBRE CARREIRA: um estudo de caso sobre a estruturação da carreira dos discentes de Administração do DCH-I/UNEB

1 INTRODUÇÃO

Por seu caráter que dialoga com várias expertises e a oferta de múltiplas áreas de atuação no mercado de trabalho, os cursos de Administração possuem ampla procura, sendo o curso superior mais ofertado no Brasil em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas. Além disso, ocupa o segundo lugar no *ranking* de alunos matriculados (766.859) e possui o maior número de concluintes (124.986) em 2015, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Com isso, percebe-se que existe uma significativa e crescente oferta de profissionais desta área no mercado de trabalho, o que o torna cada vez mais competitivo para os formandos deste curso. Assim, se faz necessário estudar quais fatores influenciaram os estudantes a escolherem essa graduação e como planejam suas carreiras, tendo em vista que, segundo Bertero (2006), a maioria dos matriculados em cursos de graduação de Administração, no país, tem pouca consciência do que seja uma carreira plena de Administrador, ao passo que, normalmente, segundo Dutra (2002), as pessoas tendem a guiar suas escolhas de carreira privilegiando fatores extrínsecos, ou seja, remuneração, status, prestígio, entre outros, em detrimento dos fatores intrínsecos.

Nessa configuração, ao colocar em relevo a conjuntura atual do Brasil, observa-se um ambiente de progressivas transformações sociais, políticas e, principalmente, econômicas. Socialmente, as mudanças que ocorreram especificamente a partir dos anos 70, foram catalisadas pela feminização do mercado de trabalho; elevação dos graus de instrução; cosmopolitização do tecido social; afirmação dos direitos dos indivíduos; globalização da economia, entre outras (CHANLAT, 1995). Já, as econômicas e políticas, têm afetado o mundo do trabalho e evidências dessas mutações neste cenário são representadas pelas formas flexíveis de trabalho, redução dos níveis hierárquicos e cargos gerenciais, equipes multifuncionais, entre outras atitudes que são tomadas pelas empresas a fim de reduzir custos e melhorar o desempenho financeiro. Como consequência latente dessa dinâmica, pode-se perceber a elevação da taxa de desemprego que tem tornado o mercado de trabalho cada vez mais exigente, competitivo e incerto para todas as categorias profissionais.

Dessa maneira, passou a existir uma tensão para que as pessoas que desejam ingressar e perpetuar-se no mercado de trabalho, possuam conhecimento sobre suas capacidades, interesses, aptidões e comportamentos para melhor definirem seus objetivos profissionais. Para além, são intensificadas a cobrança por uma postura proativa em relação a construção de um planejamento de carreira, que uma vez estabelecido, torna-se uma vantagem e eleva as chances de realização profissional e pessoal. No entanto, é importante ressaltar que a discussão sobre carreira ainda é muito restrita no Brasil, tanto no âmbito da academia, quanto no âmbito das organizações. Porém, essa situação tem mudado ao longo dos anos, graças a diferentes mudanças. As mudanças podem ser em nível individual: postura, comportamento, atitudes, entre outras e podem ser macro estruturantes, tais como: pressões sociais, políticas e econômicas (DUTRA, 2002).

De modo geral, dentre os vários objetivos dos cursos de Administração, um que merece destaque para este estudo é a formação de profissionais capazes de decidir sobre planejamento, organização, comando, coordenação e controle. O aprendizado sobre essas cinco decisões, adquirido durante o curso de graduação, é responsável por instrumentalizar os estudantes para atuarem no mercado de trabalho em qualquer uma das múltiplas áreas que a

Administração os oferece. Para além dessa perspectiva, este aprendizado também assume um papel importante na vida particular de cada estudante, sobretudo, quando o assunto é carreira que, por seu lado, tende a passar por todas as decisões mencionadas anteriormente.

Pelo exposto, o estudo se propõe a investigar a seguinte questão: **Quais fatores influenciam os discentes do curso de Administração do DCH-I/ UNEB em relação a estruturação das suas carreiras?** A fim de responder a tal questionamento o trabalho tem por objetivo geral verificar a existência do planejamento de carreira, destacando os fatores que influenciam os discentes do Departamento de Ciências Humanas-I da Universidade do Estado da Bahia (DCH-I/UNEB), do curso de Administração, a optarem pela carreira de Administrador. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, a saber: a) caracterizar o curso de Administração do DCH-I/UNEB; b) caracterizar o perfil socioeconômico dos discentes do curso de Administração do DCH-I/UNEB matriculados em 2017.1; c) identificar os fatores que influenciaram a escolha do curso Administração e da UNEB como instituição formadora; d) analisar a percepção dos discentes em relação ao planejamento de carreira; e) Identificar as projeções futuras em relação à consolidação da carreira escolhida.

Por tudo isso, este estudo torna-se relevante à medida em que leva à reflexão as dimensões, escolha e planejamento de carreira, no âmbito da Administração, buscando contribuir para análise e ampliação deste conhecimento que servirá para o corpo docente e discente, os quais, compõem a Universidade que se constitui em um espaço formal de educação e formação. Dessa forma, este estudo pode criar a possibilidade de enriquecer as disciplinas que fazem parte da grade do curso de Administração do DCH-I/UNEB, a didática e dinâmica das aulas, a fim de oferecer aos estudantes um ambiente propício para reconhecerem suas competências e habilidades e municiá-los de ferramentas que os auxiliem a planejar e gerir suas carreiras. Além disso, espera-se que esse estudo possa contribuir para que os estudantes de graduação, de qualquer IES, possam avaliar as suas questões em relação à escolha do curso de Administração e trajetória de suas carreiras.

Estruturalmente, além dessa introdução que versa sobre a apresentação do contexto do problema e dos objetivos da pesquisa, este artigo possui quatro seções. A segunda seção abriga o referencial teórico, ancorado nos conceitos-chaves sobre escolha e estruturação da carreira de Administrador; a terceira seção traz o percurso metodológico utilizado para a elaboração da pesquisa; a seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo; finaliza-se com as considerações correspondentes aos principais resultados e se discute as possíveis linhas de continuidade ao artigo.

2 A ADMINISTRAÇÃO COMO CARREIRA NO BRASIL

A profissão de Administrador foi regularizada no Brasil em 9 de setembro de 1965, com a implantação da Lei nº. 4.769. A demanda por profissionais de Administração está diretamente relacionada ao processo de desenvolvimento do Brasil, sobretudo, a partir da década de quarenta, período no qual a sociedade estava passando de um estágio agrário para a industrialização. Segundo Covre (1982), o número crescente de Administradores advém das necessidades do processo econômico brasileiro que vem se caracterizando pela concentração econômica, acentuada após 1964, favorecendo o desenvolvimento de grandes empresas que, uma vez mais complexas, já não necessitavam apenas de mão-de-obra braçal, mas sim de profissionais intelectualmente qualificados e que tivessem condições de compreender os contextos econômico-político e social para melhor tomar decisões. Nesse sentido, o Administrador passa a ser caracterizado como um profissional generalista que deve apresentar conhecimentos sobre de Marketing, Finanças, Planejamento Empresarial, Recursos Humanos, Inovação, Estratégia, dentre outros saberes.

Nesta perspectiva, existem muitos conflitos atrelados a escolha profissional, sobretudo, quando se trata da escolha pelo curso de Administração, ofertado por uma IES. Por sua origem no Brasil, ora apresentada, a Administração se constitui em um campo de conhecimento que dialoga com distintos saberes. Portanto, trata-se de uma área de interface, indo além de uma ótica interdisciplinar, na medida em que essa abordagem epistemológica ainda se centra na disciplina, em uma linha tênue que separa e delimita os conhecimentos. Por esse motivo, possui problemas de identidade, pois apresenta muitas definições, ora considerada como uma ciência, ora como arte (AKTOUF, 2005).

A definição de Administração é muito difícil de ser apresentada. Normalmente, cada autor a aborda sob um aspecto diferente, portando, não permite a formação de uma filosofia única (KWASNICKA, 1980). No entanto, alguns autores definiram-na como um processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais, no qual deve-se planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (BATEMAN; SNELL, 1998; MORGAN, 2007 apud GURGEL 2013).

Sendo assim, espera-se que os indivíduos que pretendem ingressar na graduação de Administração, de qualquer IES, apresentem, mesmo que embrionariamente, conhecimento sobre as temáticas que envolvem o curso e as distintas áreas de atuação de um Administrador. Além disso, devem conhecer quais são as Competências e Habilidades (C&H) estabelecidas pela Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 do Ministério da Educação (MEC) que diz respeito às Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração de Empresas e pelo Conselho Federal de Administração (CFA), as quais, são demandadas dos Administradores e devem, também, ser desenvolvidas pelos alunos ao longo do curso, afirmando o papel das IES no que diz respeito a contemplação dessas C&H, nos seus projetos pedagógicos dos cursos de Administração.

Essa compreensão é de suma importância para que esses indivíduos possam avaliar a compatibilidade entre eles e a carreira escolhida. Desse modo, pode ser relacionada com o primeiro e segundo estágios de carreira descritos por Snell e Bohlander (2009) como os estágios nos quais os indivíduos desenvolvem a autoimagem ocupacional, avaliam as ocupações alternativas, desenvolvem a escolha da ocupação inicial e perseguem a educação necessária. Isto é, trata-se da preparação para o trabalho e, normalmente, se estende até os vinte e cinco anos

Apresenta-se, no quadro 01, uma comparação entre as principais C&H estabelecidas pelos órgãos apresentados anteriormente e que devem ser levadas em consideração pelos indivíduos que pretendem estudar Administração. Para realizar esta comparação, foram estabelecidas 14 (catorze) dimensões com base nas C&H apresentadas pelo MEC e CFA.

| COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS ADMINISTRADORES | | |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIMENSÕES | MEC | CFA |
| Ética | Ética e adaptação | Comportamento ético |
| Solução de Problemas | Reconhecer e definir problemas | Identificar problemas, formular e implantar soluções |
| Raciocínio Lógico | Raciocínio lógico, crítico e analítico | Raciocínio lógico, crítico e analítico |
| Tomada de decisão | Tomada de decisão | Planejamento, organização, direção e controle |
| Adaptação | Iniciativa, determinação, vontade de aprender, abertura a mudanças | Adaptação à transformação |
| Conhecimentos Estratégicos | Pensamento estratégico | Conhecimentos específicos para administração estratégica, finanças/orçamentária e a motivação de pessoas/equipes |
| Projetos [Elaboração e Gestão] | Capacidade de elaborar, | - |

| | | |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| | implementar e consolidar projetos | |
| Criatividade e Inovação | - | Criatividade e inovação |
| Profissionalismo | - | Comprometimento e Profissionalismo |
| Comunicação e Negociação | Comunicação e negociação | - |
| Posicionamento Gerencial/Liderança | Refletir e atuar sobre a produção, diante de uma função gerencial | Preparo para liderança |
| Formação em Consultoria | Realizar consultoria em gestão e Administração | - |
| Relacionamento Interpessoal | - | Relacionamento interpessoal |
| Visão Sistêmica | - | Visão do todo |

Quadro 01 - Comparação entre as Competências e Habilidades dos Administradores descritas pelo MEC e CFA

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do MEC (2005) e CFA (2011;2015).

Neste segmento, existe na literatura mundial uma ampla diversidade de teorias, as quais não serão contempladas neste artigo, por não se tratarem do seu foco principal, que abordam a questão da escolha da carreira. Em sua maioria, tais teorias defendem que é necessário que o indivíduo tome sua decisão em relação a esta escolha com clareza e maturidade tendo em vista o autoconhecimento, interesses, crenças e valores, ou seja, fatores intrínsecos. Vale ressaltar que esta escolha também sofre influência de fatores externos, a exemplo da família, sociedade, cultura, remuneração, status, prestígio, entre outros fatores que podem impor uma delimitação aos indivíduos a seguir caminhos determinados.

Uma pesquisa nacional realizada pelo CFA em 2011 com 17.982 respondentes, apontou que os fatores que mais influenciaram a escolha pelo curso de Administração foram, com 25,41% e 21,29% de ocorrências, respectivamente: a formação generalista e abrangente e a existência de um amplo mercado de trabalho. Ao passo que, a categoria que representava a escolha do curso derivada de um projeto de carreira estabelecido, não obteve porcentagem significativa para a pesquisa. Ao analisar a Pesquisa Nacional do CFA de 2015 que abordou a mesma temática, observou-se que esse comportamento se repetiu, ou seja, de 20.576 respondentes, não foi possível computar respostas em relação à escolha pelo curso de Administração derivada de um projeto de carreira estabelecido.

A estruturação da carreira inicia e se desenvolve a partir do momento em que o indivíduo faz a sua escolha profissional, neste caso, a escolha pelo curso de graduação, podendo esta seleção estar contida ou não no planejamento de carreira.

3 ESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA: conceitos, ferramentas e etapas

Para melhor compreensão da importância do planejamento de carreira, faz-se necessária uma breve exposição do conceito de carreira. Nesse momento, cabe ressaltar que este artigo não tem intenção de levar em consideração a perspectiva empresarial de carreira e sim, analisá-la sob a ótica individual que engloba o entendimento e a avaliação da experiência profissional por parte do indivíduo. Ou seja, aborda a carreira interna que é vinculada à maneira com a qual o indivíduo planeja e avalia seu desempenho profissional e a importância que confere à sua carreira.

Assim como a Administração, carreira é uma palavra de difícil definição já que se trata de um termo bastante utilizado e ao qual se agregam vários significados (DUTRA, 2002). Segundo Chanlat (1995), a noção de carreira surgiu a partir da sociedade capitalista liberal e está ligada ao sentido da progressão das etapas profissionais, sendo baseada nas ideias de igualdade, liberdade de êxito profissional e progresso econômico social. A seguir, no quadro 02, apresenta-se uma breve evolução dos conceitos de carreira, de acordo com alguns autores.

| EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE CARREIRA | |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AUTORES | CONCEITO |
| Hall (1976) | É uma sequência de atitudes e comportamentos, associadas com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. |
| Van Maanen (1977) | Um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser percorrido por alguém. |
| London e Stumph (1982) | Uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa que envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e imposições da organização e da sociedade. |
| Chanlat (1995) | Uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão. |
| Motta (2006) | Sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um desenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa. |
| Bendassolli (2009) | Emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiosincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos. |
| Snell e Bohlander (2009) | Trajетória do indivíduo não vinculada a uma organização, mas, sobretudo, às escolhas e interesses particulares, ou seja, carreira sem fronteira, na qual, os indivíduos consideram a si próprios como profissionais liberais, autodirecionados, valorizando a flexibilidade e a capacidade de realizar vários e diferentes tipos de carreira, de aprender novas funções, de se ajustarem rapidamente a diferentes tipos de grupos e culturas organizacionais, e também de mudar rapidamente de empresa, ocupação ou indústria para outra. |

Quadro 02- Evolução dos conceitos de carreira

Fonte: *Elaboração Própria (2017) a partir de Hall (1976 apud DUTRA 2002); Van Maanen (1977 apud DUTRA 2002); London e Stumph (1982 apud DUTRA 2002); Chanlat (1995); Motta (2006); Bendassolli (2009); Snell e Bohlander (2009).*

A partir dos anos setenta, surgiram significativas transformações econômicas e sociais que ocasionaram a ampliação do conceito de carreira (BENDASSOLLI, 2009) e, conseqüentemente, a produção literária mundial que versa sobre esta temática também foi afetada, uma vez que, uma parcela expressiva das produções era voltada para o meio empresarial. A partir da década de oitenta, houve a inserção da perspectiva voltada para as pessoas, na autogestão da carreira, ancorada nas mudanças ocorridas no mercado de trabalho que se tornou mais exigente, globalizado e ganhou mais mobilidade (DUTRA, 2002). A partir desse momento, a carreira, que traduzia uma trajetória profissional vinculada às organizações (CHANLAT, 1995), passou a considerar a independência dos indivíduos na gestão da sua trajetória profissional, aparecendo como um conceito conciliador de diversas dimensões da experiência humana, em relação ao trabalho.

Ademais, a partir dos conceitos acima relacionados, conclui-se que a carreira não é tratada como uma sequência linear de experiências de trabalho e sim como uma série de estágios e transições que vão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido (DUTRA, 2002).

Para além das transformações apresentadas anteriormente que fomentam a discussão sobre a autogestão, “é correto afirmar que, a carreira é um dos fatores que contribuem para o desenvolvimento e equilíbrio da vida do indivíduo, sendo um aspecto da vida moderna tão importante quanto a família, os estudos e o lazer” (OLIVEIRA, GUIMARÃES, COLETA, 2006, p. 12).

Com o objetivo de tornar as pessoas empreendedoras consigo próprias, o planejamento de carreira faz com que as pessoas reflitam sobre o seu desenvolvimento e para isso, existem diversas maneiras pelas quais se pode estruturar uma carreira. No entanto, é necessário estar atento a duas preocupações: formação de uma visão realista, clara e apurada das próprias qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais (LONDON; STUMPH, 1982 apud DUTRA, 2002). Com isso, o planejamento de carreira pode ser entendido como uma projeção do futuro profissional, que neste caso, parte da iniciativa pessoal e deve ser considerado como um processo contínuo ao longo da vida laboral. Dessa forma, Dutra (2002) define as seis etapas que compõe o planejamento de carreira, conforme figura 01:

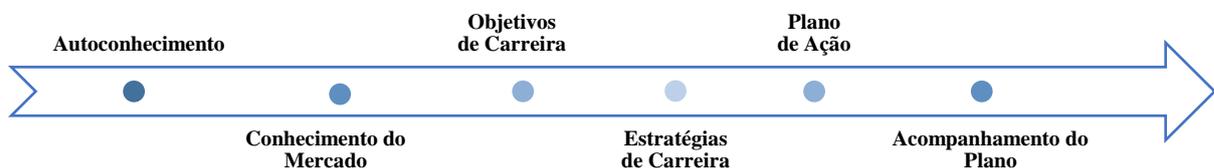


Figura 01- Etapas para a construção do planejamento de carreira
Fonte: Elaboração própria (2017) a partir de Dutra (2002).

1. Autoconhecimento - para se autoconhecerem, as pessoas podem fazer uso de técnicas como análise de realizações, análise de valores pessoais e análise de personalidade. Trata-se da etapa mais complexa do planejamento de carreira;
 2. Conhecimento de mercado - as pessoas precisam observar o mercado de trabalho, as opções, tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional mantendo o foco no futuro;
 3. Objetivos de carreira - partindo da reflexão individual sobre o futuro profissional, as pessoas devem traçar seus objetivos levando em consideração dimensões relevantes como: familiar, social, pessoal, econômico-financeira, entre outras;
 4. Estratégias de carreira - uma vez definidos os objetivos de carreiras, deve-se estabelecer estratégias para alcançá-los;
 5. Plano de ação - após o estabelecimento das estratégias, faz-se necessário a construção de um plano de ação, no qual, deve conter metas de curso prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação dos recursos de tempo, dinheiro e aperfeiçoamentos necessários;
 6. Acompanhamento do plano - essa etapa diz respeito a um processo contínuo no qual as pessoas passam a avaliar os resultados das estratégias de carreira.
- Portanto, pode-se inferir que de forma análoga, o planejamento de carreira abrange todas as decisões do Administrador: planejamento, organização, comando, coordenação e controle, tornando-se dessa forma essencial para todos os profissionais, sobretudo, para os futuros Administradores, uma vez que, em sua formação são munidos de conhecimentos que os auxiliam a realizá-lo.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

O tema, ainda pouco explorado no curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB, favoreceu a escolha pela abordagem qualitativa, que pode ser caracterizada pela busca da qualidade e dos significados atribuídos aos fatos. Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva, de acordo com Triviños (1987) busca conhecer a realidade estudada, descrevendo seus fatos e fenômenos bem como suas características e seus possíveis problemas.

Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura a fim de obter uma bagagem teórica através da observação de materiais publicados. Ao longo dessa revisão, foram realizados estudos sobre a Administração como escolha de carreira, carreira e planejamento de carreira. Em seguida, efetuou-se uma pesquisa documental que teve como principal fonte o Projeto de Implantação do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB (1997), a Resolução nº 4 de 2005 do Conselho Nacional de Educação Superior e o Projeto Pedagógico do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB (2017). A pesquisa documental é, segundo Gil (2009), aquela que se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa e possui uma fonte diversificada.

Todo esse embasamento teórico foi responsável por nortear a elaboração do instrumento de coleta de dados que se constitui em um questionário com questões abertas e fechadas, direcionado aos 432 (quatrocentos e trinta e dois) alunos matriculados no curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB em 2017.1, segundo o sistema de informações acadêmicas, acessado na Secretaria Geral de Cursos da PROGRAD/UNEB. Nessa configuração, caracteriza-se, portanto, um estudo de caso único, ou seja, realizado em “um ambiente onde se pode verificar a ocorrência do fenômeno em análise” (PIRES et al, 2015, p. 4). Com isso o estudo de caso pode ser entendido como “[...] uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente” (TRIVIÑOS, 1987, p. 133).

O questionário foi estruturado em três eixos de perguntas com objetivos diferentes, porém, relacionados, conforme figura 02, a seguir:

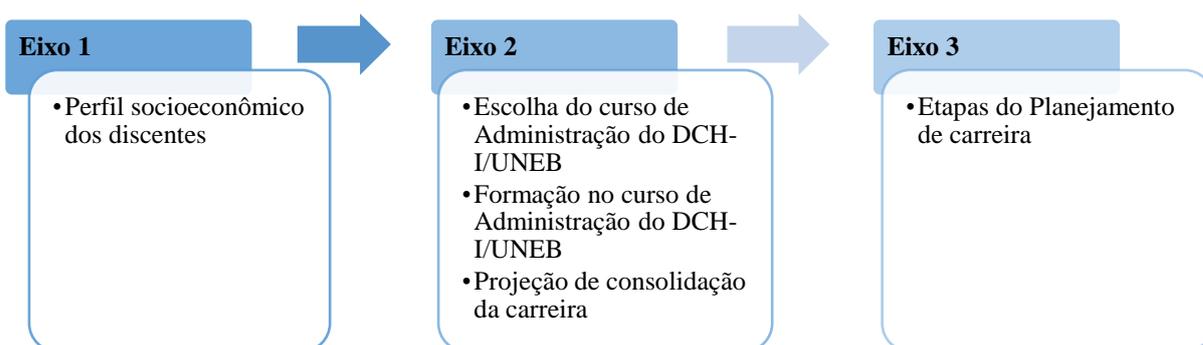


Figura 02 – Eixos do questionário dirigidos aos alunos matriculados em 2017.1 no curso de Administração do DCH-I/UNEB

Fonte: Elaboração própria (2017).

Com isso, os dados empíricos da pesquisa foram coletados em campo no mês maio de 2017 e o número de respondentes foi definido utilizando-se o critério da acessibilidade: aqueles que aceitaram responder a pesquisa, após a exposição dos objetivos da mesma, ou melhor, trata-se de uma amostra não probabilística, que segundo Marconi (1990), é a seleção onde o objeto de estudo é escolhido a partir da conveniência do pesquisador e dos parâmetros estabelecidos.

Ao final da coleta de dados, foi possível alcançar 170 (cento e setenta) questionários respondidos. Os dados foram tabulados pelo Sphinx 2000 e os resultados obtidos foram tratados com a utilização do método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos que tem como objetivo ultrapassar as incertezas, enriquecer a leitura dos dados e descrever o conteúdo das mensagens. Ou seja, compreender o sentido das comunicações (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; BARDIN, 2006).

5 RESULTADOS OBTIDOS

Essa seção tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa de campo realizada com os discentes do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB, sujeitos da pesquisa. A escolha desta Universidade e deste curso se justificam devido à sua relevância para território baiano e para a autora desta investigação, concluinte do curso de Administração desta instituição, de onde surgiram as suas inquietações para a realização da pesquisa.

5.1 CARACTERIZANDO O CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DO DCH-I/UNEB

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), fundada em 1983 e mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação (SEC), está presente geograficamente em todas as regiões do Estado, estruturada no sistema multicampi. A capilaridade de sua estrutura e abrangência de suas atividades está diretamente relacionada à missão social que desempenha, possuindo 29 (vinte e nove) Departamentos instalados em 24 (vinte e quatro) campi. Atualmente, a Universidade disponibiliza mais de 150 (cento e cinquenta) opções de cursos e habilitações nas modalidades presencial e de Educação a Distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação (UNEB, 2017).

Dentre o significativo número de cursos ofertados pela UNEB, o curso de Bacharelado em Administração está presente em 7 (sete) campi na modalidade presencial e em 1 (um) campus na modalidade semipresencial. O curso de Administração contemplado neste estudo, está vinculado ao Departamento de Ciências Humanas do campus I da UNEB (DCH-I/UNEB) localizado na capital do Estado baiano. Inicialmente, era ofertado na modalidade de Licenciatura, tornando-se Bacharelado em 1997 devido à necessidade de adaptação às mudanças que estavam ocorrendo na estrutura produtiva do Estado e do país naquela época. Sendo assim, o curso tem a finalidade de formar profissionais para conceber, gerir, desenvolver atividades no setor público e privado, capazes de transitar, ou ao menos, dialogar com as diferentes áreas de formação e capacitação do Administrador (UNEB, 1996).

Ao longo dos vinte anos da sua existência, funcionando no turno diurno e noturno, o curso já formou, aproximadamente, 800 (oitocentos) Administradores e atravessou o processo de mudanças gerais que atingiram a Universidade, dentre as quais se pode citar a política de cotas para afrodescendentes. Atualmente, o curso possui nota 4 (quatro) no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) que tem o objetivo de avaliar, atribuindo notas de 1 (um), pior conceito, a 5 (cinco), melhor conceito, o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação, em relação aos conteúdos programáticos, habilidades e competências adquiridas em sua formação.

Com a intenção de estabelecer um comparativo entre as dimensões das C&H demandadas dos Administradores descritas pelo MEC e CFA, foi analisado o conteúdo do Projeto Pedagógico do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB (2017). As convergências e discrepâncias resultantes desta comparação estão apresentadas no quadro 04:

| COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS ADMINISTRADORES | | | |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIMENSÕES | MEC | CFA | UNEB |
| Ética | Ética e adaptação | Comportamento ético | - |
| Solução de Problemas | Reconhecer e definir problemas | Identificar problemas, formular e implantar soluções | Desenvolvimento de instrumentos para a solução de problemas |
| Raciocínio Lógico | Raciocínio Lógico, crítico e analítico | Raciocínio Lógico, crítico e analítico | Raciocínio Lógico, crítico e analítico |
| Tomada de decisão | Tomada de decisão | Planejamento, organização, direção e controle | Identificação de mecanismos de planejamento, organização, monitoramento e avaliação |
| Adaptação | Iniciativa, determinação, vontade de aprender, abertura a mudanças | Adaptação à transformação | Habilidade, flexibilidade e adaptabilidade frente aos desafios |
| Conhecimentos Estratégicos | Pensamento estratégico | Conhecimentos específicos para administração estratégica, finanças/orçamentária e a motivação de pessoas/equipes | - |
| Projetos [Elaboração e Gestão] | Capacidade de elaborar, implementar e consolidar projetos | - | - |
| Criatividade e Inovação | - | Criatividade e inovação | Interação Criativa frente aos diversos contextos organizacionais e sociais; gestão inovadora |
| Profissionalismo | - | Comprometimento e Profissionalismo | - |
| Comunicação e Negociação | Comunicação e negociação | - | Desenvolvimento de processos de articulação e negociação interinstitucionais |
| Posicionamento Gerencial/Liderança | Refletir e atuar sobre a produção, diante de uma função gerencial | Preparo para liderança | - |
| Formação em Consultoria | Realizar consultoria em gestão e administração | - | - |
| Relacionamento Interpessoal | - | Relacionamento interpessoal | Comunicação interpessoal e expressões nas relações |
| Visão Sistêmica | - | Visão do todo | Compreensão da Administração de forma integrado, sistêmico e analítico |

Quadro 04 - Comparação entre as Competências e Habilidades dos Administradores descritas pelo MEC, CFA E UNEB

Fonte: Elaboração própria a partir de MEC (2005), CFA (2011;2015) e UNEB (2017).

Ao analisar o quadro 04 que estabelece comparação entre as Competências e Habilidades dos Administradores descritas pelo MEC, CFA e UNEB, observa-se que as dimensões Ética, Projetos [Elaboração e Gestão], Conhecimentos Estratégicos, Profissionalismo, Posicionamento Gerencial/Liderança e Formação em Consultoria não aparecerem contempladas no atual Projeto Pedagógico do Curso.

Tomando como referências as dimensões de C&H apresentadas nos quadros 01 e 04, pediu-se que os alunos avaliassem, a partir das suas percepções, o seu nível de desenvolvimento em relação as C&H que estão sendo desenvolvidas ao longo do curso. Para tal, utilizaram uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), na qual, 1 representava nenhum desenvolvimento e 5 desenvolvimento satisfatório. Com isso, foi possível levantar que em relação às dimensões Ética, Solução de Problemas, Adaptação, Conhecimentos Estratégicos, Profissionalismo, Posicionamento gerencial/Liderança, Relacionamento Interpessoal e Visão Sistêmica, os respondentes declararam que estão obtendo um desenvolvimento considerável, pois para estas atribuíram nota 4 (quatro). Curiosamente, entre as C&H que estão sendo desenvolvidas consideravelmente, não aparecem contempladas no projeto: Conhecimentos Estratégicos, Profissionalismo e Posicionamento Gerencial/Liderança.

Em relação as demais dimensões: Raciocínio Lógico, Projetos [Elaboração e Gestão], Criatividade e Formação em Consultoria, os alunos declararam uma posição de neutralidade, ou seja, atribuíram nota 3 (três). Dessa forma, pode-se perceber que apesar das dimensões Raciocínio Lógico e Criatividade estarem sendo levadas em consideração no Projeto Pedagógico do curso, os alunos não têm percepção do desenvolvimento dessas dimensões.

Portanto, recomenda-se que as Competências e Habilidades descritas no Projeto Pedagógico do curso sejam revisadas para que, se possível, passe a contemplar as dimensões que estão faltando, a fim de abranger as C&H apresentadas pelo MEC, CFA e a percepção dos alunos do curso.

5.2 CARACTERIZANDO OS DISCENTES DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DO DCH-I/UNEB: seu perfil socioeconômico e percepções sobre estruturação da carreira

A partir dos resultados da pesquisa empírica referentes ao primeiro eixo do instrumento de coleta de dados, realizou-se uma análise do perfil socioeconômico dos discentes do curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB, que foram extraídos dos 170 questionários respondidos por discentes pulverizados nos oito semestres.

Com relação à faixa etária da amostra, observa-se que a maioria, aproximadamente, 60% dos respondentes tem até 25 (vinte e cinco anos), ou seja, segundo Snell e Bohlander (2009), estes estão percorrendo o primeiro e o segundo estágios da carreira, ou seja, estão desenvolvendo a escolha da ocupação inicial, percorrendo a educação necessária para se inserirem no mercado de trabalho e procurando ofertas de trabalho.

Com relação ao sexo declarado, observou-se a predominância do sexo feminino [54,7%], corroborando com as mudanças sociais catalisadas pela feminização do mercado de trabalho descrita por Chanlat (1995). Esse resultado também reflete a representação das mulheres no ensino superior, já que são maioria em relação ao número de matrículas [55,5%] e concluintes [59,2%], segundo o INEP/MEC (2013). No que diz respeito à formação superior, Administração assume o segundo curso mais procurado pelas mulheres a julgar pelo número de matrículas [55,6%]. Porém, uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em 2016 com 27 (vinte e sete) empresas listadas como as 500 (quinhentas) maiores empresas do Brasil em relação ao faturamento, revelou que apenas 13,6% das mulheres ocupam cargos executivos e 11% integram o conselho de administração dessas empresas.

Em relação à cor da pele, a categoria de maior destaque é composta por pessoas que se declararam negras [42,9%], o que levou à percepção de que a distribuição étnica em relação à desigualdade, no acesso a informação, enquanto um problema social nacional, possui menor impacto na UNEB. Esse fato evidenciado nesta pesquisa, reflete o caráter desta Universidade, uma vez que, através de ações afirmativas como cotas, expande o acesso à informação para essa categoria étnica a fim de diminuir tal desigualdade. O Censo do Ensino Superior do INEP/MEC (2013) enuncia que entre os anos de 2001 e 2013, a matrícula de negros em IES públicas e privadas cresceu 40%. Entretanto, em relação a inserção no mercado de trabalho, ainda segundo a pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, a participação de negros nos cargos executivos das organizações pesquisadas é de 4,5% e 4,9% nos conselhos de administração. No entanto, acredita-se que a inserção dos negros, nos níveis mais elevados hierarquicamente, aumentará com o passar do tempo, em função da pressão social que é realizada sobre a educação superior, no que diz respeito às ações afirmativas.

Ao verificar que 76,5% dos pesquisados são naturais de Salvador, atribuiu-se à amostra características tipicamente soteropolitanas. Ao observar que a maioria [63,5%] dos respondentes cursaram o Ensino Médio na rede pública, constatou-se que há coerência entre o resultado e a função de IES pública por estar atendendo seu público-alvo. E, apesar da predominância de não cotistas [55,3%], foi possível apurar que 44,7% dos respondentes se declaram cotistas, o que leva a destacar que o desenvolvimento da política de cotas aderida pela Universidade, vem gerando resultados ao longo dos anos. Em relação ao mercado de trabalho, a maioria [55,9%] dos respondentes declarou estar inserido na modalidade de estágio [39,4%] e emprego [16,5%].

A escolha do curso de graduação, como explicitado anteriormente, é baseada em fatores intrínsecos e extrínsecos e, geralmente, marca o início da carreira do indivíduo, podendo estar ou não fazendo parte de um planejamento de carreira. Neste sentido, ao serem questionados sobre qual fator influenciou a escolha do curso de Administração, a maior categoria [26,5], declarou que sua escolha foi baseada na natureza do seu projeto profissional/carreira, seguida da existência de um amplo mercado de trabalho [17,5%]. Nessa perspectiva, o comportamento dos alunos da UNEB em relação à escolha do curso de Administração vai de encontro ao comportamento dos respondentes das pesquisas realizadas pelo CFA, nos anos de 2011 e 2015, uma vez que, nestas pesquisas não foi evidenciada a escolha do curso originada desse fator. Portanto, percebe-se que os discentes de Administração do DCH-I/UNEB, basearam-se, principalmente em fatores intrínsecos para realizarem a escolha da sua carreira.

Quando questionados se Administração foi a primeira opção de curso, 61,2 % responderam que sim. Aqueles que responderam que não [38,2%], destacaram que suas primeiras opções estão compreendidas entre Direito [21,3%], Engenharias [10,1%] e, em terceiro lugar, Contabilidade e Medicina com 5,6% de frequência cada uma. Tendo em consideração a realização de outra graduação antes de iniciarem a graduação em Administração, a maioria [64,7%] respondeu que nunca realizaram.

No que se refere ao vestibular para este curso, 57,1% dos pesquisados responderam que não o realizaram em outra IES. Em relação à escolha da UNEB, 71,2% responderam que a escolha deveu-se ao fato de ser uma IES pública, na opção outros, a localização foi o motivo mais citado.

Numa escala que partia de insuficientemente informado à suficientemente informado, 55,3% dos pesquisados afirmaram estar basicamente informado sobre o curso antes do seu ingresso na Universidade e 57,1% declararam que nunca pensaram em desistir do curso, contrariando Bertero (2006) quando este enuncia que a maioria dos alunos de Administração tem pouca consciência do que seja uma carreira plena de Administrador. Indo além, os respondentes declararam que este conhecimento básico sobre o curso de Administração, em sua maior categoria [21,2%], foi adquirido através de uma experiência de trabalho própria.

No que concerne à área de interesse da Administração, predominaram os interesses pelas áreas de Empreendedorismo [17,6%], Finanças [16,5%], Pública [13,5%] e Recursos Humanos [13,5%]. Nesse cenário, os pesquisados atribuíram o seu interesse por essas áreas à afinidade com suas Competências e Habilidades [52,4%], evidenciando a importância do estabelecimento da carreira com base na percepção individual.

Ao serem questionados se pretendiam continuar estudando, 89,4% dos respondentes declararam que sim e as suas projeções futuras em relação à consolidação de suas carreiras fazem-se conhecidas: 41,20% pretendem iniciar uma pós-graduação *latu-sensu*; 26,5% pretendem iniciar outro curso de graduação; e, 16,5% gostariam de iniciar uma pós-graduação *stricto-sensu*. Em relação à consolidação da carreira por meio de outra graduação, os cursos mais desejados pelos respondentes são: Direito [19,4%] e Contabilidade [19,4%]. Aqueles que desejam consolidá-la através de uma pós-graduação *latu-sensu* (especialização), pretendem se especializar na área de Finanças [13%], Marketing [13%] e Recursos Humanos [5%]. Já, no que diz respeito à consolidação por meio da pós-graduação *stricto-sensu* (mestrado e doutorado), as áreas Financeira [7,7%] e Recursos Humanos [7,7%] foram as mais citadas.

Quanto ao terceiro eixo do questionário, primeiramente, os alunos foram questionados se realizam ou já realizaram algum planejamento de carreira estruturado. Constatou-se que 60,6% dos respondentes não realizaram e não o realizam. Em relação ao conhecimento sobre ferramentas e técnicas de planejamento de carreira, 65,9% dos respondentes declararam desconhecer-las. Em seguida procurou-se entender o grau de conhecimento, numa escala em que 1 (um) representava totalmente desconhecido e 5 (cinco) representava totalmente conhecido, sobre as etapas do planejamento de carreira descritas por Dutra (2002). Nesse contexto, averiguou-se também se os respondentes já realizaram ou nunca realizaram as etapas do planejamento de carreira.

Tabela 1- Grau de conhecimento dos respondentes em relação as etapas do planejamento de carreira descritas por Dutra (2002)

| Etapas para construção do Planejamento de Carreira | Grau de conhecimento | | |
|----------------------------------------------------|----------------------|---------------|--------|
| | Respondentes | Grau de 1 a 5 | % |
| 1. Buscar autoconhecimento | 161 | 4 | 30,00% |
| 2. Buscar conhecimento do mercado | 159 | 3 | 33,50% |
| 3. Traçar objetivos de carreira | 161 | 4 | 23,50% |
| 4. Estabelecer estratégias de carreira | 163 | 3 | 25,30% |
| 5. Construir um plano de ação | 164 | 1 | 29,40% |
| 6. Acompanhar o plano de ação | 163 | 1 | 38,80% |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados empíricos coletados (2017).

A partir da observação da tabela 1, que analisa o grau de conhecimento dos respondentes em relação às etapas do planejamento de carreira, pode-se afirmar que em relação às quatro primeiras etapas, os respondentes demonstraram conhecimento satisfatório. Porém, em relação às duas últimas, afirmaram desconhecer totalmente. No tocante à realização de cada uma dessas etapas, foram obtidas as seguintes respostas: 58,8% já realizaram a busca pelo autoconhecimento, 65,3% realizam a busca por conhecimento do mercado de trabalho e 44,5% já traçaram objetivos de carreira, no entanto, 44,1% nunca estabeleceram estratégias para alcançar os objetivos de carreira, 59,4% nunca construíram um plano de ação e, consequentemente, 67,6% nunca realizaram o acompanhamento do plano de ação.

Por fim, os alunos foram questionados se acreditavam que o planejamento de carreira auxilia significativamente na obtenção do sucesso profissional. Obteve-se 167 respostas para essa questão e 162 [95,3%] alunos disseram que acreditam. Contudo, percebeu-se que apesar da importância que eles atribuem ao planejamento de carreira para obtenção do sucesso profissional, a maioria não o realiza [60,6%] e nem conhece [65,9%] as ferramentas e técnicas para realizar um planejamento de carreira consciente. Essa percepção valida a fala de Dutra (2002) quando este declara que a discussão sobre carreira ainda é muito restrita no Brasil, tanto no âmbito da academia, quanto no âmbito das organizações.

6 CONCLUSÕES

As progressivas transformações sociais, políticas e econômicas têm afetado o mundo do trabalho nos dias atuais e, principalmente, tornado voláteis as relações de trabalho. Uma das consequências dessa dinâmica é a elevação das taxas de desemprego que cria um ambiente de incerteza e instabilidade, em relação ao mercado de trabalho, que por sua vez, tem posto fim nas carreiras sólidas e perenes. Com isso, observa-se entre muitos aspectos, a cobrança pelo protagonismo das pessoas em relação à realização de um planejamento de carreira consciente, para que dessa forma, possam ingressar e aumentar as chances de perpetuação no mercado de trabalho.

Neste cenário, esta investigação teve por objetivo verificar a existência do planejamento de carreira, destacando os fatores que influenciam os discentes do DCH-I/UNEB, do curso de Administração, a optarem pela carreira de Administrador.

Ao buscar caracterizar o curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB, verificou-se que: este curso foi concebido em 1997, devido à necessidade de adaptação às mudanças que estavam ocorrendo na estrutura produtiva do Estado e do país. Assim sendo, possui a finalidade de formar profissionais para conceber, gerir, desenvolver atividades no setor público e privado, capazes de transitar, ou ao menos, dialogar com as diferentes áreas de formação e capacitação do Administrador. Ao longo dos 20 (vinte) anos de existência, atravessou significativas transformações que atingiram a Universidade, a exemplo da política de cotas para afrodescendentes. Funcionando nos turnos diurno e noturno, já formou, aproximadamente, 800 (oitocentos) Administradores, e, atualmente, possui nota 4 (quatro) no ENADE. Além disso, o curso apresenta considerável conformidade no que tange as Competências e Habilidades dos Administradores apresentadas pelo MEC e CFA.

Em relação ao perfil socioeconômico dos discentes pesquisados, os resultados obtidos permitiram estabelecer o seguinte perfil: possui entre 21 e 26 anos, a cor da pele é negra, pertence ao sexo feminino, são solteiras, de origem ou naturalidade de Salvador/BA, os pais possuem segundo grau completo, possui renda mensal de 2 a 4 salários mínimos. Em relação à rede de Ensino onde cursaram o Ensino Médio, a maioria corresponde à rede pública, não fizeram curso pré-vestibular, ingressaram na Universidade através do vestibular, não são cotistas e, atualmente, se inserem no mercado de trabalho por meio de estágio, seguida de emprego em empresa privada.

Com o intuito de identificar os fatores que influenciaram a escolha do curso Administração e da UNEB, como instituição formadora, constatou-se que: Administração foi a primeira opção de curso dos discentes; a escolha dos discentes pelo curso de Administração do DCH-I/UNEB foi baseada na natureza do seu projeto profissional/carreira; os discentes não realizaram vestibular em outra IES; escolheram a UNEB por se tratar de uma IES pública; estavam basicamente informados sobre o curso de Administração e a fonte que mais contribuiu para esse básico conhecimento foi a experiência de trabalho própria; as áreas da Administração de

maior interesse dos discentes são Empreendedorismo, Finanças, Pública e Recursos Humanos e eles atribuem tal interesse à afinidade com suas Competências e Habilidades.

Ao analisar a percepção dos discentes em relação planejamento de carreira, verificou-se que a maioria dos discentes não realiza ou realizaram um planejamento de carreira estruturado. Além disso, afirmaram não conhecer nenhuma ferramenta ou técnica de planejamento de carreira. Em relação às etapas do planejamento de carreira, os discentes conhecem consideravelmente as etapas: autoconhecimento, busca pelo conhecimento de mercado, definição de objetivos e de estratégias para alcançá-los, porém, desconhecem a confecção dos planos de ação e do acompanhamento dos mesmos. Por conseguinte, observou-se que os alunos já realizaram as três primeiras etapas e nunca realizaram as três seguintes.

No que se refere às projeções futuras para a consolidação da carreira escolhida, averiguou-se a seguinte posição dos alunos: a maioria pretende realizar uma pós-graduação *latu-sensu* nas áreas Financeira, Marketing e Recursos Humanos.

Por fim, foi evidenciada, através da última pergunta, a importância que os alunos conferem ao planejamento de carreira, uma vez que acreditam que tal planejamento auxilia, significativamente, a obtenção do sucesso profissional. Portanto, recomenda-se que o curso de Bacharelado em Administração estudado, possa incentivar a discussão e ações sobre o planejamento de carreira, a fim de oferecer aos discentes aparatos teóricos e metodológicos para a estruturação consciente de suas carreiras.

Quanto às limitações da pesquisa, a principal diz respeito ao instrumento de coleta de dados. O questionário aplicado possuía uma grande dimensão e a disposição das perguntas confundiu uma significativa parte dos respondentes. Além disso, apresentou questões de difícil compreensão para os respondentes, fato que em algumas questões levou a não resposta dos alunos. Essa limitação poderia ter sido evitada caso tivesse sido realizado o pré-teste do instrumento. No entanto, é possível afirmar que a existência dessa limitação, não prejudicou o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Ao final desse trabalho pode-se apontar três sugestões para estudos futuros. A primeira seria realizar uma análise da matriz curricular do curso estudado em relação à sua capacidade de potencializar a carreira dos estudantes, dado que se trata de uma matriz que em seus últimos semestres permite uma flexibilidade e um atendimento às especificidade regionais, o que poderia, se bem utilizado, favorecer o desenvolvimento das diferentes vertentes de carreira possíveis em Administração, tais como: Gestão Pública, Gestão de eventos, Gestão Hospitalar, Gestão Cultural, dentre outras. A segunda seria dar continuidade a esse estudo, buscando analisar como esse fenômeno ocorre nos cursos de Administração dos diferentes campi da UNEB, a fim de verificar pontos de aproximação e distanciamento no que diz respeito ao direcionamento das carreiras dos alunos dadas as especificidades regionais. Por fim, esse estudo pode ser implementado em outras IES que ofereçam o curso de Administração, tendo, em etapas futuras, a possibilidade de fazer estudos comparativos em relação aos aspectos dos projetos pedagógicos dos cursos, quanto ao desenvolvimento de Competências e Habilidades, verificando qual o melhor modelo da região metropolitana de Salvador que favorece o desenvolvimento das carreiras dos discentes. Sendo assim, seria também importante estudar esse mesmo processo a partir da visão dos egressos, uma vez que, pressupõe-se que estes já estão inseridos no mercado de trabalho, verificando a contribuição dos diferentes cursos para a efetividade das suas carreiras.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **Ensino de Administração: por uma Pedagogia para a Mudança.** Revista Organizações e Sociedade. v.12, n. 35, outubro/dezembro, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.49, n.4, p. 387-400 out./dez. 2009.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BRASIL. **Lei 4.769 de 09 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4769.htm>. Acesso em: 02 abr. 2017.

BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais de Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **Resolução n.4, de 13 de julho de 2005**. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p.26.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35. no. 6, p. 67-75, nov/dez, 1995.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). Pesquisa Nacional Sistema CFA e CRAs. Disponível em: < <http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/pesquisa-perfil-2011.pdf>> Acesso em: 12 abr. 2017.

COVRE, M.L.M. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1982.

DUTRA, Joel de Souza. **As pessoas na organização**. 15 ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 45-46.

GURGEL, C. **Administração Pública**. Disponível em: <<http://www.otal.ifcs.ufrj.br/wp-content/uploads/2013/10/Gurgel.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2017.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Disponível em: <https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr> Acesso em: 14 mai. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf> Acesso em: 14 mai. 2017.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. São Paulo, Atlas, 1980.

MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. – São Paulo: Atlas, 1990.

MOTTA, P.R. **Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais:** a individualidade e a competitividade contemporânea. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A.C. Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas. 2006, p. 9-19.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI; Denize. **Análise de conteúdo como técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração:** Potencial e Desafios. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

OLIVEIRA, M, C; GUIMARÃES, V, F; COLETA, M, F, D. Modelo Desenvolvimentista de Avaliação e Orientação de Carreira Proposto por Donald Super. **Revista Brasileira de Orientação Profissional.** v.7(2), pp. 11-18, 2006, p. 12.

PIRES, R, C. et al. A Prática Profissional dos Egressos do Curso de Administração do DCH-I/UNEB: subsídio para reestruturação curricular. In: Simpósio Avaliação da Educação Superior - AVALIES, 2015, Porto Alegre. A Prática Profissional dos Egressos do Curso de Administração do DCH-I/UNEB: subsídio para reestruturação curricular. Porto Alegre: UFRGS/SAI, 2015.

SNELL, S, A; BOHLANDER, G, W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo : Cengage Learning , 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. p.133.

UNEB. **Projeto para implantação do curso de Administração.** UNEB/PROGRAD, CETEBA: Salvador, 1996.

UNEB. **Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração do DCH-I/UNEB.** UNEB/PROGRAD, CETEBA: Salvador, 2017.