

# A IMPORTÂNCIA DA ORIENTAÇÃO DE CARREIRA NA EMPREGABILIDADE

*The importance of orientation of career  
employability*



## Resumo

Este artigo procura contextualizar a evolução das exigências do mercado de trabalho no mundo das profissões, assim como a importância do desenvolvimento, orientação e acompanhamento da empregabilidade de alunos e ex-alunos de Instituições de Ensino Superior que estão em busca de uma oportunidade para ingressar no mercado de trabalho. Trata também de apresentar um modelo de orientação profissional, denominado Diagnóstico Pessoal/Profissional, que permite trabalhar com o planejamento de carreira, possibilitando aos indivíduos o seu autoconhecimento tão necessário para o ingresso e manutenção de seu trabalho. A abordagem aqui apresentada traz uma análise prática de uma pesquisa realizada com os participantes do Diagnóstico Pessoal/Profissional, mostrando o aproveitamento desses participantes ao identificar suas habilidades e comportamentos, a fim de atuarem em um ambiente empresarial e em constante mudança.

**Palavras-chave:** Mercado de Trabalho. Planejamento de Carreira. Empregabilidade. Diagnóstico Pessoal/Profissional. Orientação de Carreira.

## Abstract

This article aims to contextualize the evolution of the needs of the labor market in the world of professions, as well as the importance of the development, orientation and monitoring of employability among students and former students of Higher Education Institutions who are in search of an opportunity to join the market. It also aims to present a model of professional orientation, called Personal/ Professional Diagnosis, which allows work with a career plan, allowing individuals to have self-knowledge, so necessary for joining and keeping their place in the market. The approach presented here brings a practical analysis of a research performed among the participants of the Personal/Professional Diagnosis, showing the benefit of such participants to identify their abilities and behaviors, in order to act in an entrepreneurial environment in constant change.

**Keywords:** Market Place. Career Planning. Employability. Personal/Professional Diagnosis. Career Orientation.

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora da Pós-graduação da FAE Centro Universitário. E-mail: nancym@fae.edu

## 1 Introdução

O mundo vem sofrendo várias transformações no desenvolvimento do trabalho em todas as áreas de atuação. Atualmente não basta somente o conhecimento adquirido no curso de formação técnica ou universitária para garantir a colocação de um profissional em determinada empresa e, muito menos, sua permanência durante alguns anos. A atualização do conhecimento vem sendo praticada sistematicamente, uma vez que a evolução da tecnologia se deu de maneira muito rápida e, em consequência disso, os processos produtivos tiveram que se adaptar às mudanças.

O objetivo principal deste artigo é apresentar um modelo de orientação profissional capaz de identificar competências e encaminhar profissionais acadêmicos para o mercado de trabalho. Além da identificação do modelo, também é apresentada uma pesquisa aplicada aos alunos que participaram, no ano de 2003, do Diagnóstico Pessoal/Profissional vivenciado a partir da implantação de um serviço complementar estruturado, sob a denominação Núcleo de Empregabilidade, que oferece um diferencial para alunos e ex-alunos, em uma Instituição de Ensino Superior denominada FAE *Business School*, situada na cidade de Curitiba, estado do Paraná.

O papel fundamental do Núcleo de Empregabilidade é preparar alunos e ex-alunos para o mercado de trabalho, estimulando-os a encontrar o caminho para a realização profissional por meio de orientação ao aprender a aprender, para um mundo de incertezas, de mutação, para o começar de novo e de novo, recomeçando quantas vezes for necessário.

A ênfase principal dos serviços prestados exclusivamente aos alunos e ex-alunos está no Diagnóstico Pessoal/Profissional, que trata da orientação e desenvolvimento pessoal e profissional, estimulando o autoconhecimento e o planejamento de carreira, orientando-os a enfrentar as exigências do mercado de trabalho.

## 2 Planejamento de Carreira

A cada dia torna-se mais importante para o profissional saber conduzir sua própria carreira. Não é mais possível caber apenas às empresas a preocupação com a carreira de cada colaborador, uma vez que as competências de cada indivíduo devem ser desenvolvidas de acordo com a sinalização do mercado, sendo que a aplicabilidade dessas competências poderá ser colocada em várias organizações.

É preciso criar e manter a empregabilidade. O desenvolvimento da especialidade (cursos de graduação e pós-graduação) deve ser seguido por conhecimentos ecléticos que permitam a atuar em várias atividades e frentes de trabalho tanto técnico como gerencial. Todo o esforço despendido para a obtenção de novos conhecimentos somente terá validade quando eles puderem efetivamente ser utilizados nas atividades desenvolvidas pelo indivíduo. Sendo assim, o planejamento e a gestão de carreira torna-se um fator preponderante na condução da trajetória profissional e estimula o indivíduo a fazer uma análise de suas competências e, principalmente, a entender a si próprio, tornando mais fácil a condução de seus ideais, facilitando o encontro do trabalho certo, e, conseqüentemente, aumentando seu nível de satisfação.

O desenvolvimento da especialidade (cursos de graduação e pós-graduação) deve ser seguido por conhecimentos ecléticos que permitam a atuar em várias atividades e frentes de trabalho tanto técnico como gerencial.

Martins (2001) aborda que seria necessário o indivíduo seguir algumas premissas básicas, como coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas.

O planejamento e gestão de carreira podem ser trabalhados a partir da necessidade do desenvolvimento de competências, habilidades e comportamentos apropriados, levando o indivíduo a atender as necessidades impostas pelo mercado de trabalho. Esse planejamento pode ser elaborado ainda na fase acadêmica, na qual o aluno poderá prospectar seus anseios em termos de vivenciar a teoria aprendida em empresas que disponibilizam oportunidades de estágios.

Concomitantemente a isso, também terá a oportunidade de planejar o desenvolvimento de comportamentos e atitudes apropriados para o relacionamento interpessoal. Para tanto, o aluno deverá participar de cursos extracurriculares que possibilitem a preparação adequada para o ambiente de trabalho, utilizando-se de técnicas específicas para comunicar-se com a equipe, relacionar-se, apresentar-se, desenvolver habilidades de gestão (liderança), entre outras, exigidas pelo mercado. Quanto mais ações de desenvolvimento pessoal e profissional e conhecimento agregado ele absorver, maior poderá ser a chance de encontrar uma posição vantajosa quando se trata de ingressar ou manter-se num emprego.

Percebe-se, portanto, a importância do planejamento de carreira na vida profissional do indivíduo. Mas, como salienta Dutra (1996), há, por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. Dutra (1996) apresenta um relato com dados evidenciados pela empresa DBM do Brasil, do segmento de recolocação, mostrando que, de 170 executivos

de alto nível pesquisados no Brasil, apenas três haviam planejado suas carreiras. Ainda, segundo esses dados, os padrões em escritórios de outros países é também muito baixo.

Para Dutra (1996), a resistência ao planejamento individual é ainda muito grande no Brasil, as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos – remuneração, *status*, prestígio, etc. –, do que por preferências pessoais. Para o autor, as pessoas tornam-se naturalmente mais preocupadas em planejar suas carreiras, buscando orientação, métodos e instrumentos que os ajude nesse processo, em momentos de crise e escassez de emprego.

Outro fator que estimula o planejamento de carreira é a antevisão da pressão do ambiente social sobre as pessoas, seguindo alguns argumentos como: o aumento da diversificação das oportunidades profissionais, ocasionadas pelos movimentos de maior complexidade organizacional e tecnológica das empresas; de revisão das estruturas organizacionais e da diversificação do mercado de produtos e serviços, exigindo das pessoas posicionamentos cada vez mais conscientes quanto a sua trajetória profissional; a disseminação cada vez maior da ideia de que as pessoas são capazes de influenciar suas carreiras tanto no setor público quanto no setor privado; e a valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade. Esse tipo de valorização pressiona as pessoas a competirem consigo mesmas e a estarem sempre revendo suas expectativas e necessidades.

A escolha da carreira deve seguir um planejamento e uma gestão que seja capaz de promover satisfação no cumprimento de sua missão e não apenas o cumprimento do horário de trabalho, para que, ao final do período contratado, receba somente a recompensa financeira, ainda que tenha sido sofrível sua presença diária naquele ambiente.

Milioni (*apud* BOOG, 2002, p. 329) aborda o planejamento de carreira como uma metodologia que orienta a arquitetura de desenvolvimento do indivíduo para a carreira, levando em conta seus talentos, potenciais e experiências em precisa sintonia com as perspectivas da organização.

A escolha da carreira deve seguir um planejamento e uma gestão que seja capaz de promover satisfação no cumprimento de sua missão e não apenas o cumprimento do horário de trabalho.

Segundo Tachizawa (2001, p. 197) “planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes.”

Pode-se entender que o plano de carreiras é uma sucessão de níveis de capacitação e complexidade e/ou diversificação crescentes. Portanto, o aumento do nível de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes possibilita o profissional a estar capacitado para atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentando a própria capacitação e versatilidade. Dessa forma, desenvolvendo sua capacitação, o profissional pode passar a exercer funções e cargos mais desafiadores, que lhe proporcionem maior reconhecimento ou compensação e melhor *status*.

O Planejamento de Carreira deve ser de responsabilidade do profissional, uma vez que cabe a ele estar em constante busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional. As organizações precisam constituir planos de carreiras condizentes com o nível de competências agregadas pelos profissionais, promovendo, assim, a retenção dos melhores talentos, uma vez que esses serão atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional.

Waterman (*apud* ULRICH, 2000) salienta que os indivíduos precisam mais do que nunca

dedicar-se ao aprendizado contínuo, e estarem prontos a se remodelar para acompanhar o ritmo das mudanças; *que tomam para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras*. Eles devem estar conscientes de suas habilidades (considerando seus pontos fortes e pontos fracos) e ter um plano para aumentar seu desempenho e sua empregabilidade a longo prazo. (WATERMAN, 1994 *apud* ULRICH, 2000, p. 294) (inserção nossa)

London e Stumph (1982 *apud* DUTRA, 1996, p. 24) apresentam um modelo de planejamento de carreira, no qual os autores mostram a interdependência de três fatores de responsabilidade do indivíduo:

- Autoavaliação: leva em consideração a avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para vários espaços organizacionais;
- Estabelecimento de objetivos de carreira: que trabalha com a identificação de objetivos de carreira e de um plano realista na autoavaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pelas empresas;
- Implementação do plano de carreira: direciona para a obtenção da capacitação e **acesso às experiências profissionais** necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

O aumento do nível de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes possibilita o profissional a estar capacitado para atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentando a própria capacitação e versatilidade.

Esses autores afirmam que as pessoas podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas, porém é importante ressaltar duas preocupações essenciais: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

Dutra (*apud* BOOG, 2002) desperta a atenção para a importância da utilização dos pontos fortes e pontos fracos desempenhados nas atividades profissionais. Sempre que os pontos fortes são usados, o indivíduo se sente realizado e feliz. Por isso, deve-se escolher uma carreira que explore esses pontos fortes, os quais podem traduzir-se em uma habilidade (saber fazer), em um comportamento (saber relacionar-se, comunicar-se, etc.), em um dom (artístico, esportivo, intelectual, etc.), ou em uma mistura de habilidade, comportamento social e dom.

Quando o indivíduo tem de usar seus pontos fracos, então estará experimentando o desconforto quanto a sua realização profissional. Sendo assim, os pontos fortes devem ser propulsores da carreira, além de ser utilizados com prioridade para o desenvolvimento do autoconhecimento e do aprimoramento das competências.

Para Dutra (*apud* BOOG, 2002), autoconhecimento é o melhor caminho para o reconhecimento dos pontos fortes, pois favorece o encontro da forma ideal para o desenvolvimento dos propulsores de carreira. Portanto, para efetivar um plano de carreira é preciso tomar como ponto de partida a autoavaliação e o autoconhecimento, para, a partir daí, desenvolver os objetivos de carreira e efetuar o plano de ação para a consecução desses objetivos.

A viabilidade de o indivíduo encontrar uma colocação que lhe traga maior satisfação profissional e remuneração mais adequada está no direcionamento dos objetivos que ele pretende atingir ao longo de sua carreira. Porém, se o desenvolvimento de competências do indivíduo for além de suas expectativas na execução de suas atividades na empresa onde está inserido,

Os pontos fortes devem ser propulsores da carreira, além de ser utilizados com prioridade para o desenvolvimento do autoconhecimento e do aprimoramento das competências.

provavelmente ele buscará outra empresa que lhe exija maior aplicação de seus conhecimentos e habilidades, assim como o aproveitamento adequado de suas atitudes.

Dessa forma, as organizações precisam despertar para o real aproveitamento de seus talentos, caso contrário terá um alto índice de rotatividade de profissionais com grande potencial de empregabilidade.

### 3 Empregabilidade

Com as mudanças aceleradas no mundo do trabalho, na década de 1990, a transformação do perfil do trabalhador exigido pelas empresas de vários segmentos mudou consideravelmente. Além disso, ocorreu também o fim do contrato vitalício entre empregador e empregado, no qual as empresas ofereciam pelo menos alguma segurança no emprego em troca de desempenho adequado e algum sinal de fidelidade.

Atualmente isso já não ocorre mais, com o advento dos novos modelos de gestão, como o *downsizing*, eliminação dos níveis hierárquicos, *rightsizing*, demissões e reestruturações, o que se espera é que cada trabalhador busque sua empregabilidade. Em outras palavras, é preciso

que cada indivíduo não fique preso a apenas um emprego, a uma única empresa ou a uma só trajetória de carreira. O que importa agora é possuir competências competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que haja uma oportunidade que possa ser aproveitada.

A Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional – do Ministério do Trabalho (Brasil, 2000) – define empregabilidade como sendo um “conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização”.

Para Oliveira (1999), a empregabilidade surgiu com a expansão econômica. A internacionalização do capital e a globalização da econômica despertam nas grandes corporações a necessidade de buscar novos mercados, acirrando a disputa por novos consumidores. As empresas, para poderem fazer frente a essa disputa, buscam nas inovações tecnológicas e nos novos modelos de gestão, a competência para se estabelecer nesse novo mercado. Essa reestruturação capitalista, por sua vez, impõe aos trabalhadores a necessidade de estabelecer novas estratégias de sobrevivência, principalmente quando elas estiverem sendo determinadas pela ocupação de um posto de trabalho. “O conceito de empregabilidade estrutura-se, então, a partir de uma organização econômica que tem como característica a eliminação de postos de trabalho e aumento da competição entre trabalhadores” (OLIVEIRA, 1999, p. 56).

Mariotti (1999) faz uma abordagem muito semelhante aos autores já citados, porém diferencia com relação aos parâmetros utilizados para o desenvolvimento da empregabilidade.

A empregabilidade pode ser definida como um conjunto de atributos que fazem com que os serviços de um indivíduo sejam requisitados, esteja ele empregado, desempregado, ou mesmo sendo empregador, profissional autônomo ou voluntário. (MARIOTTI, 1999, p. 173)

A empregabilidade está centrada em dez parâmetros: pensamento sistêmico, autopercepção, automotivação, capital intelectual, capacidade física e mental, integração razão-intuição, criatividade, capacidade de análise social, visão pessoal de futuro e competências interpessoais (capital relacional). Portanto, a empregabilidade diz respeito à capacidade de o indivíduo garantir sua inserção no mercado de trabalho a longo prazo, a partir de habilidades específicas, e ao resultado de um processo de desenvolvimento de carreira que vai dando ao indivíduo competências essenciais, as quais permitem a sua colocação no mercado de trabalho.

Para aumentar a empregabilidade, os profissionais precisam estar aptos do ponto de vista técnico, gerencial e intelectual, humano e social para solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos. Torna-se vital, portanto, a obtenção de novos conhecimentos, múltiplas habilidades e boa reputação para que o profissional possa oferecer e vender seus serviços e empresariar seus talentos.

Os conceitos de empregabilidade à luz de vários autores leva a entender que o indivíduo é responsável pelo seu autodesenvolvimento, e é fundamental a preocupação pelo desenvolvimento de uma nova estratégia de mudança de postura pessoal e profissional.

Cabe a cada indivíduo desenvolver suas habilidades e adquirir cada vez mais conhecimentos que lhe agregue vantagem competitiva para obter um diferencial que atraia as oportunidades de trabalho. Assim, poderá também escolher com o que quer trabalhar e onde lhe oferecem maiores vantagens, permitindo a aplicabilidade prática de seus talentos.

## 4 Metodologia

Este artigo foi desenvolvido utilizando-se a pesquisa exploratória. Para tanto, foram utilizados o levantamento bibliográfico, o estudo de caso com a descrição do modelo e os questionários contendo perguntas fechadas e abertas, permitindo, assim, uma análise quantitativa e qualitativa, com intuito de complementar os dados objetivos com a subjetividade das questões levantadas junto aos pesquisados.

### 4.1 O Modelo do Diagnóstico Pessoal/Profissional

O Diagnóstico Organizacional é um sistema constituído por algumas atividades que ajudam os alunos a avaliar suas habilidades, seus interesses, seus valores e seu temperamento, baseado em ferramentas que contribuem para descobrir o tipo de trabalho a que se adaptam melhor, assim como para analisar de seu perfil pessoal/profissional. Esse sistema os ajuda a entender a si próprios (autoconhecimento) e ao trabalho que poderá desenvolver, permitindo que sejam capazes de encontrar empregos certos e atualizar suas competências rotineiramente por meio de um planejamento de carreira (autoavaliação).

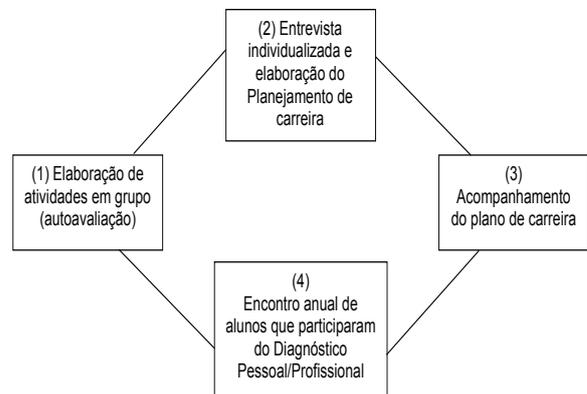
O Diagnóstico Pessoal/Profissional tem como ponto de partida a autoavaliação e o autoconhecimento. Com base nesses fatores, devem ser definidos os objetivos de carreira e o plano de ação para a consecução desses objetivos, permitindo, assim, a possibilidade de identificação das oportunidades de carreira. Todas essas etapas devem ser interativas, ocorrendo ao longo do processo de planejamento de carreira uma contínua influência entre essas etapas.

Partindo desse modelo, o Diagnóstico Pessoal/Profissional é constituído de quatro etapas: o encontro de grupos de alunos (autoavaliação),

a entrevista individualizada e a continuação da elaboração do planejamento de carreira, o acompanhamento do plano de carreira periodicamente e o encontro anual de alunos que participaram do Diagnóstico Pessoal/Profissional.

A figura 1 demonstra melhor as etapas que compõem o Diagnóstico Pessoal/Profissional.

**FIGURA 1** – ESQUEMA DAS ATIVIDADES DO DIAGNÓSTICO PESSOAL/PROFISSIONAL.



FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

A primeira etapa trata da elaboração das atividades em grupos, que é composta por quatro horas de atividades, em que os alunos participam da execução de um teste psicológico voltado para o descobrimento de quais são as habilidades e aptidões do indivíduo para o trabalho, e de uma dinâmica de grupo, que tem como objetivo principal a observação do perfil do indivíduo quando participa de atividades em equipe. Os principais pontos observados na dinâmica de grupo são: apresentação pessoal; fluência verbal; poder de argumentação; planejamento; pesquisa de necessidades de clientes; criatividade; envolvimento com a tarefa; trabalho em equipe; análise dos fatos; liderança; comunicação interpessoal e iniciativa.

Ainda nesse encontro é iniciado o Planejamento de Carreira de cada participante, no qual são levantadas as aspirações da vida profissional e os objetivos de carreira. Essa atividade é importante porque o aluno começa a pensar em suas expectativas de vida pessoal e profissional. O Planejamento de Carreira é desenvolvido em duas

partes: a primeira trabalha com o Projeto de Vida, no qual cada indivíduo define o seu projeto de vida Pessoal/Profissional.

Para isso, é preciso determinar alguns itens importantes, assim como o tipo de ambiente de trabalho que gostaria de pertencer; o papel que gostaria de desempenhar em sua carreira profissional, em termos de estrutura de poder, *status*, etc.; os fatores de realização necessários; os resultados financeiros que almeja; e outros itens que fazem parte da realização desse projeto. A partir daí, o aluno inicia o seu Planejamento de Carreira propriamente dito, começando pela elaboração do objetivo responsável pelo Projeto de Vida Pessoal/Profissional, passando para a elaboração de três projetos que podem ser desenvolvidos em detrimento do objetivo estabelecido.

Para que o aluno possa definir que projeto terá maior viabilidade de execução, deverá levar em consideração alguns critérios como:

- *Know-how*: experiência acumulada. Mede a prontidão conceitual e conhecimentos adquiridos durante a trajetória profissional;
- Motivação: interesse/vocação, valores. Mede o nível de satisfação que o projeto proporcionará se for implementado;
- Disponibilidade financeira: capital disponível. Mede os recursos acumulados ou possíveis de ser viabilizados para realização do projeto;
- Disponibilidade de tempo: mede o tempo necessário para implementá-lo, analisando o prazo disponível para que seja viabilizado. Precisa contemplar a sua disponibilidade, inclusive de sobrevivência, para que ele ocorra;
- Disponibilidade de energia: necessidade de dispêndio de energia X que o aluno sabe ter disponível, para investir no projeto;
- Conhecimento da área e/ou negócio: mede o quanto o aluno tem de informações sobre a área de negócio em que está inserido o seu projeto;
- Facilidade de implantação: mede o nível de complexidade do projeto e interdependência

de outras pessoas, informações ou variáveis externas, que definem a possibilidade de atingir a realização do projeto.

A segunda etapa do Diagnóstico Pessoal/Profissional é constituída por duas horas de orientação individual, acompanhado por profissional habilitado na condução dessa tarefa. Após a análise de viabilidade de sucesso de cada projeto, já elaborado na primeira etapa, o aluno inicia o Plano de Ação para, posteriormente, poder implementá-los.

De acordo com a viabilidade de cada projeto, devem ser considerados itens como: o que fazer, como fazer, com quem, quanto custa, até quando será executado e as evidências que poderão ocorrer no decorrer do projeto. Após a definição do Plano de Ação, o aluno deve iniciar uma pesquisa para validá-lo, sendo necessário verificar cada estratégia à medida que vai agindo para implementá-lo, revendo-o sempre.

Durante a realização de sua estratégia, o aluno pode perceber que alguns dos seus planos precisa ser revisto ou abandonado, ou, ainda, que suas projeções foram otimistas e o(s) plano(s) parece(m) menos promissor(es) do que ele avaliava inicialmente.

O aluno deve levar em consideração que um objetivo para ser implementado com sucesso precisa atender a alguns critérios como: fixar evidências que permitam verificar para onde está caminhando, e se a direção e o tempo estão corretos; definir sempre os prazos, os resultados esperados, e, sobretudo, como irá monitorar para alteração de curso quando necessário.

Para a realização eficaz dos Planos de Ação, é preciso estar atento à constante busca de novos conhecimentos. Todas as ações a serem trabalhadas precisam de embasamento teórico e prático para que a chance de sucesso na realização de cada plano seja ainda maior. Para tanto, é de vital importância que o aluno identifique as necessidades com relação ao conhecimento que ainda precisa adquirir, seja ele técnico ou comportamental.

Atendendo às necessidades detectadas no Diagnóstico Pessoal/Profissional para o complemento necessário dos Planos de Ação, os alunos podem participar de alguns cursos extracurriculares de curta duração. Cada turma deve possuir um número limitado de vagas de até 30 participantes, haja vista que o conteúdo comportamental trabalhado em cada um desses cursos exige metodologia participativa, para que o resultado seja atingido de acordo com os objetivos propostos.

Os cursos ofertados são: Liderança, Oratória, Criatividade, Desenvolvimento de Equipes, Qualidade de Atendimento a Clientes, Marketing Pessoal, Comunicação Interpessoal, entre outros na medida em que as necessidades são evidenciadas no acompanhamento dos Planos de Carreira.

A terceira etapa do Diagnóstico Pessoal/Profissional é o acompanhamento do Plano de Carreira iniciado na primeira etapa, por meio de entrevista individual no decorrer de dois meses, cujo propósito principal é verificar quais os objetivos atingidos e as dificuldades encontradas no Planejamento de Carreira.

É importante ressaltar que a iniciativa com relação à participação do Diagnóstico Pessoal/Profissional é de responsabilidade do aluno, uma vez que é ele o responsável direto por seu Planejamento de Carreira.

A quarta e última etapa é a realização do Encontro Anual. Esse encontro tem o objetivo de promover o *network* (rede de relacionamentos) entre os participantes de todas as turmas, assim como estimular a troca de experiências adquiridas, as dificuldades encontradas no mercado de trabalho e provocar novas oportunidades de desenvolvimento.

Nesse evento efetua-se um acompanhamento de carreira, no qual é aplicada uma dinâmica de grupo que desperta a atenção dos participantes para a importância da rede de relacionamentos para a obtenção de uma oportunidade de emprego. Os alunos relatam suas experiências enquanto buscam oportunidades no mercado de trabalho, e aqueles

que já estão desenvolvendo suas carreiras em ambientes empresariais expõem as necessidades em termos de adequação às atividades, cultura organizacional, relacionamentos com colegas e chefias, sucessos, fracassos, aprendizagem, etc.

## 4.2 Análise da Pesquisa do Diagnóstico Pessoal/Profissional

Em novembro de 2004 foi aplicada uma pesquisa com alunos que participaram do Encontro Anual de Alunos e que realizaram o Diagnóstico Pessoal/Profissional durante o referido ano.

Foram encaminhados 149 questionários e retornaram 40 respondidos, representando um índice de respostas de 27%. Deve-se levar em consideração que o período era final de ano letivo e os alunos encontravam-se, em sua maioria, em período de provas.

Procura-se abordar alguns enfoques importantes para a obtenção das informações, tais como:

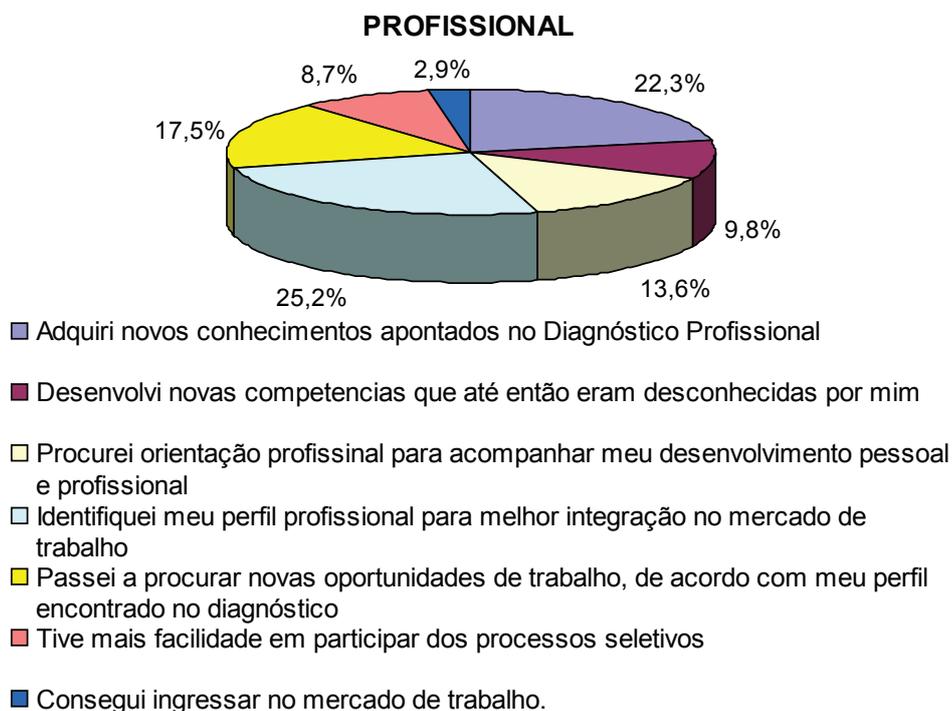
**TABELA 1 – FATORES QUE INFLUENCIARAM NA VIDA PROFISSIONAL DOS ALUNOS PESQUISADOS – ENFOQUE: MUDANÇA NA VIDA PROFISSIONAL**

1. O que você considera que mudou em sua vida profissional, após ter participado do Diagnóstico Profissional da FAE?

RESPOSTAS:	Qt. Citada	%
Adquiri novos conhecimentos apontados no Diagnóstico Profissional.	23	22,3
Desenvolvi novas competências que até então eram desconhecidas por mim.	10	9,8
Procurei orientação profissional (no Núcleo de Empregabilidade ou outra empresa de orientação profissional), para acompanhar meu desenvolvimento pessoal e profissional.	14	13,6
Identifiquei meu perfil profissional para melhor integração no mercado de trabalho.	26	25,2
Passei a procurar novas oportunidades de trabalho, de acordo com meu perfil encontrado no Diagnóstico.	18	17,5
Tive mais facilidade em participar dos processos seletivos.	9	8,7
Consegui ingressar no mercado de trabalho.	3	2,9
TOTAL	40	100

FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

**GRÁFICO 1 – FATORES QUE INFLUENCIARAM NA VIDA PROFISSIONAL DOS ALUNOS PESQUISADOS**



FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

De acordo com as exigências encontradas no mercado de trabalho, e com as necessidades apontadas pelos alunos, observa-se que a maioria das respostas (25%) está direcionada para a busca da identificação do perfil profissional para melhor integração com o mercado de trabalho. Essa referência faz compreender que os alunos estão em busca de identificação com aquilo que fazem, ou que venham a fazer no mercado de trabalho. A adequação do perfil profissional não representa apenas a condição de aceitabilidade do indivíduo no mercado de trabalho, mas também da melhor escolha do indivíduo em desempenhar suas função em relação às atividades, à cultura organizacional, ao relacionamento com colegas, às chefias, e aos clientes e fornecedores das empresas que estão oferecendo oportunidades de trabalho. Para tanto, é importante que o indivíduo vá ao encontro de orientações que o levem ao seu autoconhecimento, promovendo uma acentuada busca pela aquisição de novos conhecimentos (22,3%), para que também passe a procurar novas oportunidades de trabalho de acordo com seu perfil (17,5%).

Um fator interessante que se apresenta na pesquisa é a necessidade que o aluno tem em procurar ajuda com relação à orientação profissional (13,6%) para o acompanhamento de seu desenvolvimento pessoal e profissional. Os alunos demonstram precisar de auxílio no que se refere ao descobrimento de características pessoais e desempenho profissional, principalmente com relação aos pontos fracos que apresentam necessidades de melhorias.

Outro resultado que deve ser levado em consideração é que 9,7% dos pesquisados desenvolveram novas competências a partir do desenvolvimento das atividades do Diagnóstico Pessoal/ Profissional. Isso demonstra que as atividades trabalhadas com os alunos despertam o interesse para a busca de melhorias em aspectos antes não percebidos por eles.

**TABELA 2** – ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA

2. Você está acompanhando seu Planejamento de Carreira iniciado no Diagnóstico Profissional?

RESPOSTAS:	Qt Cit	%
SIM	23	57,5
NÃO	17	42,5
TOTAL	40	100

Fonte: MALSCHITZKY, 2004.

**GRÁFICO 2** – ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA



FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

2.1. Se sim, quais as estratégias que estão sendo utilizadas para a obtenção dos objetivos?

- a) Atualizar-me mais, obtendo conhecimentos em cursos disponíveis na FAE. O último curso realizado “Desenvolvimento de Equipes” foi muito útil. Pretendo ainda fazer “Qualidade no Atendimento ao Cliente” e “Curso de Oratória”, fora várias palestras que participei.
- b) Network, buscar informações sobre o mercado de trabalho.
- c) Treinamento e aperfeiçoamento constantes, busca constante de novos conhecimentos.
- d) Muito estudo, dedicação e interesse.
- e) Organizar melhor o tempo. Procurar motivação visando o alcance dos objetivos. Constantemente avaliar como está o andamento do planejamento.
- f) Desenvolvendo os meus conhecimentos em liderança e inglês, bem como um maior

empenho e conseqüente aproveitamento do curso de graduação. Buscando oportunidade em uma empresa que tenha ou ofereça, boas perspectivas.

- g) Participando de associações, palestras, eventos, conselhos da categoria.
- h) Procuo sempre verificar se estou cumprindo minhas metas de acordo com o estabelecido na avaliação diagnóstica.

2.2 Se não, o que está dificultando o atingimento dos objetivos?

- a) Normalmente eu vivo dentro de uma rotina, então torna-se difícil acompanhar, mas algumas partes do planejamento eu estou desenvolvendo.
- b) A não mudança de hábitos.
- c) Estou bastante desanimada e tem muita competitividade no mercado, cada vez maior.
- d) Minha vida pessoal junto com a profissional está começando e entrar nos eixos, aí então pretendo pôr em prática meu planejamento, que até agora não estava sendo possível.
- e) Falta de motivação.
- f) Não estou concentrando meus esforços e pensamentos na realização do plano.
- g) Outras prioridades emergenciais (apoio a uma abertura de negócio próprio pela esposa).
- h) Tempo e dinheiro para investimento.
- i) Falta de tempo. Estou buscando conforme as possibilidades, e não seguindo o planejado.

Os alunos que estão acompanhando o seu planejamento de carreira com ações que permeiam o desenvolvimento profissional no direcionamento das metas estabelecidas em seus planos de ação também demonstram por seus depoimentos a necessidade de auxílio, mesmo que seja apenas de reforço da autoestima. Isso permitirá que eles não percam a vontade de persistir na busca de uma nova colocação, ou até mesmo de participar de eventos que possam ampliar seu network e aumentar o nível de conhecimento em temas de seu interesse.

**TABELA 3 – OPINIÃO DOS ALUNOS SOBRE O NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE**

5. Você vê o Núcleo de Empregabilidade como:

RESPOSTAS:	Qt Cit	%
Um diferencial em relação a outras faculdades.	31	41,9
Um serviço de orientação e encaminhamento de alunos para o mercado de trabalho	29	39,2
Um local de divulgação de vagas de estágios e empregos efetivos.	14	18,9
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

**GRÁFICO 3 – OPINIÃO DOS ALUNOS SOBRE O NÚCLEO DE EMPREGABILIDADE**



FONTE: MALSCHITZKY, 2004.

Os alunos pesquisados demonstraram suas opiniões com relação aos serviços prestados pelo Núcleo de Empregabilidade, definindo-o como um diferencial entre outras faculdades e como um serviço de orientação e encaminhamento dos alunos para o mercado de trabalho.

Isso mostra que, para eles, o Núcleo não é apenas um local de divulgação de vagas de estágios e empregos, mas, sim, um modelo moderno de interação entre o acadêmico, a Instituição de Ensino Superior, a empresa e a sociedade.

Pode-se evidenciar, por essas opiniões, que o projeto do Núcleo de Empregabilidade possui consistência, uma vez que vem atendendo as expectativas dos alunos que utilizam seus serviços e respondendo aos objetivos propostos desde a sua criação.

## 5 Conclusão/Recomendações

A análise das informações contidas na Pesquisa do Diagnóstico Pessoal/Profissional mostra resultados positivos quando apresentados pelos alunos e ex-alunos, principalmente em relação ao aproveitamento das atividades realizadas dando ênfase ao planejamento de carreira profissional.

Essa análise fez com que a prática pudesse ser confirmada com a teoria apresentada. O interesse dos alunos pela orientação para colocação no mercado de trabalho demonstra que eles têm procurado informações sobre oportunidades e postura a ser adotada para concorrer às vagas disponíveis, em especial nos processos seletivos das empresas.

As atividades que compõem o Diagnóstico Pessoal/Profissional buscam identificar nos alunos aptidões, habilidades e o perfil profissional, assim como a orientação individual em que são identificadas as características e necessidades, na busca de melhorias que se adequem ao mercado de trabalho.

Conclui-se, então, que os alunos aproveitam a oportunidade para participar de um evento que promove seu autoconhecimento e desenvolvimento para, a partir daí, poder encontrar subsídios para o estabelecimento de objetivos e metas pertinentes à sua carreira profissional, oferecendo, assim, a busca por oportunidades que sejam condizentes com suas aspirações profissionais.

Como recomendação da aplicabilidade desse modelo em outras Instituições de Ensino Superior (IES), propõem-se que o órgão federal responsável pela educação formal no país desperte para a importância de um programa que ofereça a todos os estudantes de nível superior a orientação de carreira e encaminhamento para o desenvolvimento profissional.

Dessa forma, as IES estariam desenvolvendo um papel muito além do que o ensino unicamente disponibilizado na grade curricular de cada curso de graduação, mas estaria auxiliando no desenvolvimento de seu papel social, no sentido de promover ao jovem profissional um direcionamento de carreira, dando oportunidade para que ele possa descobrir seu perfil e ir em busca de melhorias contínuas de suas competências, desenvolvendo, assim, sua empregabilidade.

- Recebido em: 13/03/2012
- Aprovado em: 11/04/2012

## Referências

- BOOG, G.; MAGDALENA, (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 2
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GREENHAUS, J, H. et al. **Career management**. 3rd. ed. Orlando: Harcourt, 1999.
- MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas: 1999.
- MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- OLIVEIRA, A. M. B. **O profissional de Recursos Humanos diante da Empregabilidade: desconhecimento e acomodação**. Florianópolis: UFSC. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina), 1999.
- TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

