

UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul  
DACEC – Departamento De Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas E Da  
Comunicação  
Curso De Administração – Bacharelado – Modalidade Presencial

ALUNA: JÉSSICA REGINA DE MORAIS METZDORF

ORIENTADOR: PROF. GUSTAVO ARNO DREWS

**GERENCIAMENTO DE CARREIRA COM  
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: Um estudo com  
ingressantes, concluintes e egressos do curso de Administração da  
Unijuí**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Ijuí, RS, 2º semestre/2015

JÉSSICA REGINA DE MORAIS METZDORF  
ORIENTADOR: PROF. GUSTAVO ARNO DREWS

**GESTÃO DE CARREIRA COM COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS: Um Estudo com Ingressantes,  
Concluintes e Egressos do Curso de Administração da Unijui**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Rio Grande do Sul – UNIJUI, como requisito parcial à Conclusão de Curso e consequente obtenção de título De Bacharel em Administração.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me permitiu vir a este mundo ter sonhos.

Agradeço a meu professor orientador Gustavo Arno Drews, pela sensibilidade de mestre com que me conduziu na execução deste trabalho, pela oportunidade de conviver e desfrutar de sua sabedoria e conhecimento. E, também, por me direcionar em meio às tribulações.

Agradeço à minha mãe Márcia, grande razão de tudo que sou. Se hoje estou concluindo meu curso superior, é em razão de uma vida de trabalho de minha mãe, que sempre me ensinou a buscar o melhor que eu poderia ser. Também agradeço a meu irmão Rodrigo, meu exemplo desde que nasci.

E, principalmente, agradeço a meu querido pai Erni, que em sua passagem por este mundo me ensinou tudo que de mais precioso que há em minha bagagem. (*In memoriam*).

*Eu vi que Deus veio assentar-se  
Perto do fogão de lenha da minha casa (...)  
Mas aquele homem não era Deus,  
Aquele homem era meu pai  
E foi assim que eu descobri  
Que meu pai com o seu jeito finito de ser Deus  
Revela-me Deus com seu  
Jeito infinito de ser homem.*

*Pe. Fábio de Melo*

## RESUMO

### GESTÃO DE CARREIRA COM COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: UM ESTUDO COM INGRESSANTES, CONCLUINTE E EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIJUI<sup>1</sup>

Jéssica Regina de Moraes Metzdorf<sup>2</sup>  
Gustavo Arno Drews<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Tabalho de Conclusão de Curso

<sup>2</sup>Aluna concluinte do curso de administração da Unijui, je.metzdorf@gmail.com

<sup>3</sup>Professor orientador, gadrews@unijui.edu.br

**Introdução:** O profissional tem sido o portal de entrada para diferenciais competitivos nas organizações. Sabe-se, no entanto, que o conhecimento detido pelo profissional, não se torna uma ferramenta isoladamente, mas em conjunto com habilidades e atitudes para assim formar competências. De acordo com Leme (2005), “competências são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, o CHA, que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados de seu trabalho”. No entanto, o sujeito do processo de formação de competências é o acadêmico, que deve se apropriar das oportunidades durante a graduação para formar tais competências e assim gerir sua carreira. Carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém (DUTRA, 1996, p.16). O objetivo que norteia o estudo é verificar se os acadêmicos, concluintes e egressos da Unijui se apropriam de conhecimentos, habilidades e atitudes para constituírem competências empreendedoras e gerenciarem suas carreiras com diferenciais competitivos nessa área. Para atingir esse objetivo, se estabelece os seguintes objetivos específicos: buscar referenciais de ensino superior, em especial do curso de administração, na esfera federal e institucional; diagnosticar as percepções de uma amostra de ingressantes, concluintes e egressos do curso de administração, levando em consideração o planejamento, construção e gestão de suas carreiras; analisar referenciais de esfera federal e institucional, bem como o diagnóstico das percepções de ingressantes, concluintes e egressos, e desta análise extrair fragilidades e potencialidades; propor estratégias para que ingressantes, concluintes e egressos da Unijui possam melhor de apropriar das competências empreendedoras para gerenciar sua carreira.

**Metodologia:** A pesquisa se classifica quanto aos fins, em exploratória e explicativa, e quanto aos meios em bibliográfica e de campo. Quanto aos sujeitos de pesquisa e universo amostral, foram selecionados três acadêmicos ingressantes, entre o segundo e terceiro semestre da graduação; três acadêmicos concluintes, entre o nono e décimo semestre da graduação, e três egressos do curso de administração. A primeira coleta de dados se trata da pesquisa bibliográfica, juntamente com as diretrizes curriculares em nível institucional. A segunda parte da coleta se deu por meio de entrevistas diretas com os sujeitos de pesquisa tomando por base roteiros de entrevista distintos para cada patamar estudado (ingressantes, concluintes e egressos). A análise dos dados se deu inicialmente através da transcrição da gravação das entrevistas para serem utilizadas como fonte de dados para o relatório. Após a transcrição, foram selecionados os trechos a serem utilizados como citações na apresentação dos resultados. A interpretação dos dados é dividida em quatro momentos: a apresentação do curso juntamente com suas diretrizes institucionais; as percepções de ingressantes, concluintes e egressos acerca de planejamento de carreira; percepções de ingressantes, concluintes e egressos acerca da construção da carreira; e percepções de ingressantes, concluintes e egressos acerca da gestão de carreira.

**Resultados:** O planejamento da carreira não é uma prática clara para os acadêmicos de administração. Quando questionados sobre a razão pela qual tomaram a decisão de ingressar no curso, as respostas são em sua maioria vinculadas à carreira que o indivíduo já está inserido.

Além desta, pode-se também destacar aderir ao curso em função da diversidade de áreas que é possível atuar sendo bacharel em administração. Quando questionados acerca dos objetivos traçados ao ingressar no curso, percebe-se que a maioria dos acadêmicos e egressos não possuíam intenções claras sobre a carreira, como em que área pretendem atuar. No caso dos ingressantes, os objetivos que mais se sobressaem apontam para o aproveitamento do curso e da caminhada acadêmica como uma oportunidade de acumular aprendizados, como e fosse uma bagagem para posteriormente construir a carreira, inclusive essa é uma das estratégias a serem tomadas para constituir as competências propostas pelo curso, o aprendizado e aproveitamento dos conhecimentos, das oportunidades que a universidade oferece e do corpo docente. Nos relatos dos concluintes e egressos, também se percebe a ausência de objetivos ao ingressar no curso. Porém como estão no fim da graduação ou já concluíram, tem uma visão mais abrangente quanto às transformações que o curso desencadeou em suas vidas e carreiras, pois já fazem a análise do quanto conseguiram se apropriar das competências desenvolvidas. No relato dos concluintes e egressos, houve falta de orientação por parte do curso no início da graduação. Portanto, os acadêmicos não ingressam no curso com objetivos específicos a serem atingidos, e enquanto universidade, é necessário auxiliar na formação desses objetivos, mostrando claramente ao acadêmico o que ele deve se tornar ou buscar se tornar durante a graduação de um modo que esteja dentro de seu limite de compreensão acerca de uma profissão que recém começa a ser descoberta. E, com relação a planejamento de carreira, se percebe que o que mais vale é a atitude do acadêmico em querer aprender e absorver a proposta do curso do que propriamente saber o que quer logo no início. Com relação à construção, a graduação passa a transformar a carreira dos acadêmicos. No caso de ingressantes, já existem percepções de mudanças em função da aplicação dos conhecimentos em sua rotina de trabalho. Quando questionados de como pretendem se apropriar das oportunidades oferecidas no decorrer do curso, relatam o interesse em absorver ao máximo o conhecimento a qual terão acesso. Também se referem as transformações não somente na rotina de trabalho, mas em seu cotidiano e em sua família. Outra ferramenta, é o ingresso em atividades extracurriculares, como a Empresa Júnior. Na percepção de concluintes, a tentativa do curso de desenvolver habilidades e atitudes foi visto de modo mais convincente em determinados componentes, nos quais as metodologias dos professores tinham abordagem prática, que possibilitou a absorção dos conhecimentos através da relação com a realidade, e também constituiu competências através de algumas atividades, como os relatórios de estudo realizados em empresas da cidade e região. Também é possível destacar a participação como bolsista e outras iniciativas que contribuíram para a formação de competências. Na percepção de egressos, há relatos das transformações que o curso foi realizando em suas carreiras, pois por estarem fora da universidade, tem mais facilidade de realizar o diagnóstico da experiência na graduação. Também relatam as dificuldades, a forma com que buscavam visualizar os conteúdos no contexto organizacional em que estavam inseridos. Com relação à construção, o fator determinante é a consciência por parte do acadêmico de que as ações do presente têm relação direta com o alcance dos objetivos e sucesso na carreira. Por parte da universidade, a cada componente é necessário haver esforços para deixar claro as competências que o componente busca desenvolver, além de utilizar metodologias que possibilitem a atividade prática e aproximação do acadêmico não só da realidade organizacional, mas da realidade organizacional da sua cidade e região, para que possa visualizar seu campo de atuação, e não tenha a visão se que só poderá exercer a profissão em grandes centros ou grandes empresas. Com relação a gestão de carreira, a expressão determinante é estar atento. As percepções de ingressantes ocorrem dentro do viés das expectativas, como pretendem estar no fim da graduação, como se visualizam. Na percepção de concluintes, há alguns receios com relação ao mercado, em função de ter desenvolvido apenas atividades acadêmicas. Outros relatos apontam para o início de uma nova carreira após a conclusão da graduação, e também a ampliação dos negócios da família. De acordo com

egressos, que fazem um diagnóstico sólido da realidade tendo em vista suas experiências após a graduação, destacam que a principal habilidade do administrador na gestão de carreira é estar atento tanto às oportunidades quanto ao mercado que vive em constante mudança, para não se tornar obsoleto e para que a carreira não se esgote. A respeito da universidade, deve-se concentrar esforços para constituir competências empreendedoras para exercer a profissão, mas também para gerir a carreira. Também deve-se manter a comunicação com egressos, através da participação destes nas atividades da universidade e também os aproximando dos acadêmicos para trocas de experiências. Também deve haver por parte da universidade o estímulo à educação continuada.

**Conclusão:** Acerca do planejamento da carreira, o fator determinante é a atitude do acadêmico em buscar o conhecimento e o desenvolvimento de competências. A universidade deve guiar o acadêmico e deixar claro o objetivo da graduação na sua carreira. A respeito da construção, o acadêmico deve ter consciência de que as ações presentes determinam o alcance dos resultados almejados. Também deve haver a aproximação das abordagens do curso da realidade organizacional da cidade e região, além de promover ações contínuas de formação de competências a cada componente. Acerca da gestão estar atento as oportunidades e ao mercado são os meios de não se tornar um profissional obsoleto e não haver o esgotamento da carreira. Por parte da universidade, a aproximação do egresso com os acadêmicos e também o estímulo à educação continuada são estratégias que podem ser implementadas sem demandar recursos específicos. A universidade tem a função de transformar a vida e a carreira dos acadêmicos, e estes também irão agir como agentes transformadores.

**Palavras-chave:** Carreira, competências empreendedoras.

**Referências Bibliográficas:** LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, J. S. Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	11
<b>1.1 Apresentação do tema e questão do estudo .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>13</b>
2. REFERENCIAL TEORICO.....	15
<b>2.1 Empreendedorismo e perfil empreendedor .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Competências empreendedoras do administrador .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Carreira: planejamento, construção e gestão .....</b>	<b>23</b>
3. METODOLOGIA .....	29
<b>3.1 Classificação da pesquisa .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Sujeitos da pesquisa e universo amostral .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 Análise e interpretação dos dados .....</b>	<b>32</b>
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	33
<b>4.1 Apresentação do locus do estudo: Diferenciais do curso de administração da Unijui.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Percepção dos ingressantes, concluintes e egressos do curso de administração acerca do planejamento de carreira .....</b>	<b>43</b>
<b>4.3 Percepções de ingressantes, concluintes e egressos acerca da construção da carreira .....</b>	<b>55</b>
<b>4.4 Percepções dos ingressantes, concluintes e egressos do curso de administração acerca da gestão da carreira.....</b>	<b>68</b>
CONCLUSÃO.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79
APÊNDICES.....	82
APENDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS INGRESSANTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.....	82
APENDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS CONCLUINTEs DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO .....	83
APENDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO .....	84
APENDICE D: ENTREVISTA AO ACADÊMICO 1 .....	85
APENDICE E: ENTREVISTA À ACADEMICA 2 .....	88
APÊNDICE F: ENTREVISTA À ACADEMICA 3.....	91
APENDICE G: ENTREVISTA AO ACADEMICO 4 .....	94
APENDICE H: ENTREVISTA À ACADEMICA 5 .....	97
APENDICE I: ENTREVISTA À ACADEMICA 6 .....	101
APENDICE J: ENTREVISTA AO EGRESSO 1 .....	104
APENDICE L: ENTREVISTA AO EGRESSO 2.....	112
APENDICE M: ENTREVISTA AO EGRESSO 3.....	117



## INTRODUÇÃO

A diferenciação tem sido uma palavra chave no que diz respeito à competitividade. Não só quando se fala em produtos e serviços, onde presenciamos diariamente uma corrida constante por aperfeiçoamentos para torna-los únicos dentro do contexto em que estão inseridos, mas também, e talvez principalmente, nos profissionais e pessoas que fazem esse grande contexto funcionar. Em um mundo onde o conhecimento é uma ferramenta mais valiosa que qualquer patrimônio, o profissional se torna o principal diferencial competitivo em qualquer organização. De certo modo, a portal de entrada para todos os demais diferenciais.

Sabe-se, por outro lado, que o conhecimento não se torna uma ferramenta isoladamente. Para se apropriar do conhecimento, é necessário estar em conjunto com duas palavras muito conhecidas: habilidades e atitudes. Muito conhecidas, mas nem sempre compreendidas. E mais, nem sempre exercidas e utilizadas de modo a engrandecer o profissional. Para que esse tripé se torne uma ferramenta de fato, o profissional precisa se apropriar de conhecimentos, habilidades e atitudes de modo que possa constituir competências empreendedoras; não só para realizar suas atividades diárias, mas ir muito além e ter a capacidade de ser sujeito de um grande aspecto de sua trajetória: sua carreira.

A carreira, que se estende dos seus primeiros contatos com o convívio social até o fim de sua jornada profissional, é definida não só pelas oportunidades externas, mas sim pela capacidade de planejamento, construção e gestão. Dentro da profissão de administrador se vive um grande conflito, onde a formação acadêmica não mais passa a ser o único quesito para exercê-la. Ao ingressar na jornada acadêmica, deve-se saber primeiramente onde se quer chegar, por que ser administrador? Essa questão nem sempre obtém respostas convincentes. E estar diante de uma profissão na qual não se tem respostas exatas ou caminhos retilíneos sem saber ao certo o porquê de se seguir, pode ser a justificativa de muitos casos de administradores inativos profissionalmente, não por falta de oportunidade, mas por não ter o que oferecer às organizações.

O que é preciso para ser administrador? Até que ponto a universidade se torna o fator chave para constituir um profissional capaz de suprir as demandas do mercado e ainda ser inovador? Buscando responder a grandes questões sobre o sucesso ou insucesso na carreira de administrador, o presente estudo apresenta uma análise a partir de acadêmicos e egressos do curso de administração da Unijui-campus Ijuí, onde foram levantadas as principais aspirações e experiências desses sujeitos para diagnosticar e propor estratégias que possam favorecer a

obtenção de conhecimentos e construção de habilidades e atitudes, para que futuros administradores possam planejar, construir e gerir suas carreiras com diferencial.

Este relatório é composto por quatro capítulos, a fim de introduzir o leitor no tema abordado e favorecer sua compreensão.

O primeiro capítulo se constitui da contextualização deste estudo, onde é apresentado o tema abordado de modo a introduzir o leitor na problemática que norteia o relatório. Faz uma abordagem acerca dos termos que serão utilizados no desenvolver do trabalho, além de citar a questão do estudo, objetivos e justificativa.

O segundo capítulo trata-se do referencial teórico, que contém as considerações de diversos autores sobre os temas abordados no trabalho, os quais são desmembrados para buscar os conceitos que formam tais temas. São abordadas diferentes definições do empreendedorismo e conceitos de perfil empreendedor. Também são relatadas as teorias sobre competências empreendedoras, através dos conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Por fim, é feita uma abordagem sobre gestão de carreira, trazendo conceitos da carreira em si e também os três estágios abordados no estudo: planejamento, construção e gestão de carreira.

O terceiro capítulo contém a metodologia, onde se encontra a classificação da pesquisa realizada, a descrição dos sujeitos da pesquisa, onde são apresentados os acadêmicos e egressos que participaram através do relato de suas experiências no curso de Administração da Unijuí-campus Ijuí. Também faz parte deste capítulo a coleta de dados e análise e interpretação dos dados, que relata de que modo foram realizadas as entrevistas propostas e de que modo essas informações serão analisadas no capítulo seguinte.

Por fim, o quarto capítulo contém a análise e interpretação dos dados. Este capítulo se subdivide em caracterização do lócus do estudo; onde é tratado especificamente o que diz respeito ao curso de administração da Unijui- campus Ijuí, através dos materiais existentes na esfera institucional acerca do curso. Em seguida, os capítulos se dividem pelas percepções dos acadêmicos e egressos acerca do planejamento, construção e gestão de carreira, onde em cada subcapítulo é feito o diagnóstico de um desses termos baseado nas percepções dos três patamares estudados (ingressantes, concluintes e egressos), seguido das propostas para minimizar as fragilidades e potencializar os pontos fortes identificados.

A conclusão do relatório contém as considerações finais e um apanhado das propostas realizadas no capítulo quatro de modo sintético, trazendo as principais questões levantadas no estudo.

## 1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Este capítulo tem o objetivo de introduzir o leitor no estudo desenvolvido e apresenta o tema abordado e questão do estudo que norteia o trabalho, os objetivos geral e específicos e a justificativa e relevância do estudo.

### 1.1 Apresentação do tema e questão do estudo

No que diz respeito às diretrizes acadêmicas que regem um curso superior, não há dúvidas de que se busca constantemente o aprimoramento tanto na parte em que se constrói o projeto pedagógico do curso quanto na própria metodologia de ensino; onde o corpo docente se vê constantemente no exercício de instigar seus acadêmicos ao conhecimento e às diversas possibilidades da própria universidade e de sua futura profissão. Sabe-se que nas entrelinhas dessa definição tão simples há inúmeros desafios, não só no que se pretende atingir ao planejar um curso ou um componente curricular, mas também pelo fato de no decorrer desse caminho tanto as questões externas à universidade quanto o próprio acadêmico, nesse caso especialmente, são fatores determinantes no resultado e na qualidade de formação que será atingida no final do processo de formação superior.

Na perspectiva do curso de Administração da Unijui – Campus Ijuí- essa definição é facilmente perceptível. Além das mutações externas, o acadêmico do curso se torna uma das peças mais definitivas no processo que constitui sua formação. Não se sabe ao certo se pode-se definir a divisão de responsabilidade entre aluno e universidade para avaliar a qualidade do profissional que está indo para o mercado, mas algumas variáveis podem ser consideradas como essenciais para ao menos traçar essa via de duas mãos.

A universidade, através do planejamento destinado ao curso e suas diretrizes acadêmicas, busca subsidiar através da construção de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades e atitudes, tudo que o aluno necessita para se tornar um profissional com diferencial na área que irá atuar. Aí tem-se uma bela questão, pois para dar conta dessas três demandas- conhecimentos, habilidades e atitudes- há uma imensa exigência de todas as pessoas que envolvem o curso para promover a formação do acadêmico com base nesses três quesitos.

O aluno, por sua vez, além da disposição de absorver o que lhe for transmitido, ainda deve ir além. Não se pode esperar que apenas a universidade transforme um acadêmico qualquer em um notável administrador. A universidade oferece ferramentas, conhecimento, pesquisa e

extensão; porém, a apropriação dessas ferramentas por parte do acadêmico irá de fato estabelecer o rumo de sua carreira. Dentro do curso de administração, pode-se dizer que há três situações a serem avaliadas ao traçar o perfil acadêmico: o ingressante, o concluinte e o egresso. O ingressante, traz consigo suas expectativas com relação ao curso e sua futura carreira, além dos motivos que o levaram à escolha do curso. Inclusive, esses objetivos são determinantes, pois não basta apenas trazer consigo expectativas, mas estar disposto a desenvolver em si as competências necessárias. O concluinte, que passando pela trajetória acadêmica pode construir e desenvolver suas competências e também constituir seu perfil de administrador, sabendo em qual área pretende atuar e aprofundar seus conhecimentos. O egresso vive de certa forma o choque de realidade entre o cenário de universidade e o cenário do mercado. Por mais que já inserido no mercado de trabalho antes da conclusão do curso, a graduação sempre traz expectativas ao profissional recém-graduado. Esperam-se novas oportunidades, reconhecimento por parte das organizações e também novos desafios.

Levando em consideração essas três situações na trajetória do administrador, chega-se a uma questão chave: o gerenciamento de carreira. Nessa questão também pode ser analisada em três aspectos. O planejamento, a construção e a gestão. Ao planejar sua carreira, o acadêmico define onde se quer chegar, quais os recursos necessários e como alcançar esses recursos. A construção da carreira não é propriamente uma fase, mas sim uma vivência que se estende por toda a vida. Ao construir uma carreira, tem-se a real noção da amplitude dos objetivos, da real duração do tempo, de como identificar e conseguir recursos para determinada situação envolve desafios. A gestão da carreira se dá a todo momento. Partindo do conhecido PODC (planejar, organizar, dirigir e controlar), pode-se definir que na gestão toda decisão que envolve a carreira passa por esse processo, além da necessidade de inovação e reinvenção, pois a atividade de administrador pode envolver muitas reviravoltas no decorrer da carreira.

Há também uma grande consideração a se fazer nesse processo de formação do administrador que entra no viés do empreendedorismo. Administrar e empreender, os dois termos podem não ser sinônimos propriamente ditos, mas andam profundamente conectados dentro do contexto organizacional. Pode-se afirmar que dentro do curso de administração, o processo de construção de conhecimento e desenvolvimento de habilidades e atitudes é também o caminho que liga o acadêmico à educação empreendedora.

Diante destas questões, este estudo busca analisar e avaliar a qualidade e o perfil do administrador que a Unijui fornece ao mercado, levando em consideração os esforços da universidade e todas as experiências do acadêmico em sua trajetória no curso e o início de sua

carreira após a conclusão da graduação. Esta análise aborda como o ingressante pretende construir sua formação, como os concluintes construíram e como os egressos construíram e avaliam sua carreira até então. Para nortear o trabalho que será realizado, tem-se a seguinte questão do estudo: **Os ingressantes, concluintes e egressos do curso de administração da Unijui-campus Ijuí- se apropriam dos conhecimentos construídos, habilidades e atitudes desenvolvidas, a fim de constituírem competências empreendedoras para gerenciarem suas carreiras com diferenciais competitivos nessa área?**

## **1.2 Objetivos**

Para responder à questão de estudo, coloca-se o seguinte objetivo: Verificar se os acadêmicos, concluintes e egressos da Unijui se apropriam de conhecimentos, habilidades e atitudes para constituírem competências empreendedoras e gerenciarem suas carreiras com diferenciais competitivos nessa área.

Visando o alcance do objetivo geral deste estudo, tem-se os seguintes objetivos específicos:

-Buscar referenciais de ensino superior, em especial do curso de administração, na esfera federal e institucional;

- Diagnosticar as percepções de uma amostra de ingressantes, concluintes e egressos do curso de administração, levando em consideração conhecimentos, habilidades e atitudes;

-Analisar referenciais de esfera federal e institucional, bem como o diagnóstico das percepções de ingressantes, concluintes e egressos, e desta análise extrair fragilidades e potencialidades;

-Propor estratégias para que ingressantes, concluintes e egressos da Unijui possam melhor de apropriar das competências empreendedoras para gerenciar sua carreira.

## **1.3 Justificativa**

O estudo se justifica pelo fato de o Curso de Administração da Unijui- Campus Ijuí- ser o curso mais tradicionais da universidade, sendo que foi implantado há mais de 40 anos. Desse modo, cria-se a expectativa de que o curso forneça ao mercado profissionais altamente capacitados, os quais serão responsáveis por atrair crescimento e desenvolvimento na área em que irão atuar. Em paralelo à sua tradição, também é um dos cursos com maior número de

formandos anualmente. Esses fatos podem ser vistos pela comunidade local e pela região como um ponto forte para as organizações, pois significa uma vasta oferta de mão de obra de administradores, contudo, onde estão esses profissionais? Onde os acadêmicos pretendem estar no seu futuro dentro das organizações? Se por um lado o mercado regional demanda das competências de administrador para atrair crescimento e desenvolvimento, por outro lado, um grande número de administradores se insere no mercado a cada ano. Portanto, é necessário analisar onde está o gargalo nesse processo. Tendo em vista se tornar um administrador, que competências o acadêmico busca desenvolver no decorrer da trajetória acadêmica para alcançar este objetivo? De que modo o egresso de administração percebe e desperta para as necessidades do mercado e relaciona essas necessidades com seus conhecimentos e habilidades? Este estudo busca por parte de acadêmicos e egressos, responder esse questionamento baseado em suas vivências, analisando diferentes fases da gestão da carreira. Desse modo é possível identificar as expectativas, as experiências e a análise que o próprio profissional faz de sua trajetória até então e avaliar o perfil e as competências presentes nesses acadêmicos e profissionais, para enfim propor estratégias que possam otimizar e inserir o administrador de modo que possa gerenciar sua carreira com competências empreendedoras e exercer plenamente a função de administrador.

Os resultados gerados servem de orientação para novos acadêmicos traçarem seus caminhos dentro de suas carreiras, demonstrando a relevância das decisões e atitudes adotadas dentro da formação acadêmica e inserção no mercado dentro da profissão de administrador. Não se pode definir um roteiro nem os “dez passos para o sucesso” dentro da carreira de administrador, porém é possível visualizar o território em que estará adentrando caso decida seguir por este caminho.

## 2. REFERENCIAL TEORICO

As referências teóricas são essenciais para dar suporte ao pesquisador e iniciar o processo de apresentação das questões tratadas no estudo. Neste capítulo, é possível se familiarizar com os temas centrais do projeto. Dentro do viés do empreendedorismo, são abordados alguns conceitos juntamente com a questão do perfil empreendedor. Também é abordado o tripé de conhecimentos, habilidades e atitudes, que nesse caso se convertem na formação de competências empreendedoras. Por fim é explorado o conceito de carreira, que é trabalhado desde a questão conceitual e também com base em três palavras chave: planejamento, construção e gestão.

### 2.1 Empreendedorismo e perfil empreendedor

O empreendedorismo é um termo, de certa forma, difícil de se definir em apenas um conceito, mas sim ao longo do tempo foi definido de diversas formas até chegar nas perspectivas que adotamos atualmente. Segundo Dornelas (2003), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. Nesse trecho pode-se perceber que o termo é vinculado a criação de negócios e implementação de ideias. De fato, mais precisamente na década de 1990 com o surgimento de instituições como o Sebrae, o empreendedorismo passou a ser tratado com mais atenção, o que propiciou um crescimento considerável no surgimento de micro e pequenas empresas. Desse modo, ser empreendedor passou a ser visto por um longo tempo como sinônimo de ser empresário, o que se estende de certa forma até a atualidade.

Chiavenato, que afirma que o empreendedorismo reflete a prática de criar novos negócios ou revitalizar negócios já existentes (CHIAVENATO, 2012 p.5), adiciona um novo conceito, o da inovação. Revitalizar um negócio já existente significa reinventá-lo, muitas vezes fornecendo um mesmo produto ou serviço, mas de um modo diferente, inovador, que retribua de maneira mais eficaz a demanda do mercado, o que pode ser confirmado pela definição de Drucker: empreender é criar algo novo, algo diferente, mudar ou transformar valores (DRUCKER, 2011). No conceito de Drucker, percebe-se a definição do empreendedorismo como um comportamento: empreender. Desse modo a visão sobre o empreendedorismo ganha mais amplitude, pois sendo um comportamento pode ser visto em qualquer situação e em

qualquer posição dentro da estrutura de uma organização. Nessa perspectiva surge uma nova definição, o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo.

Para Dornelas (2003) “Empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente”. Desse modo o termo passa a se difundir nas organizações não mais se limitando ao nível estratégico, ocasionando o surgimento de lideranças e uma maior geração de recursos. De acordo com Hashimoto, “qualquer funcionário que por iniciativa própria promove alguma mudança dentro ou fora do seu escopo de trabalho, para o qual ele não é originalmente pago, pode, a rigor, ser considerado um empreendedor corporativo” (HASHIMOTO, 2010, p. 13- 14). Ainda subsidiando a ideia do empreendedorismo como um comportamento ou atitude, pode se dizer que empreender não se limita a criar novos negócios ou produtos, mas sim, engloba qualquer atitude que promova mudança ou melhorias que caracterizem geração de valor, podendo o empreendedorismo interno ser promovido em qualquer setor ou área de atuação dentro de uma empresa (HASHIMOTO, 2010).

Seja na criação de novos negócios ou na ação dentro das organizações, empreender é um comportamento adotado por um sujeito, o empreendedor. De acordo com Chiavenato

*Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico da região ou país. Não são simplesmente provedores de mercadorias, serviços informação ou entretenimento, mas poderosas fontes de energia, que assumem riscos inerentes em uma economia de mudança, transformação e crescimento. (CHIAVENATO, 2012 p.4)*

Essa definição permite reconhecer o empreendedor nas mais diversas áreas, como as empresas, escolas, instituições públicas e outras. O empreendedor está sempre a serviço do desenvolvimento, independentemente da posição que ocupa em uma organização ou na sociedade. Portanto, o empreendedorismo pode ser reconhecido como um comportamento. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar (DOLABELA, 2008 p.24).



De certa forma, não há um conjunto de características exatas que podem ser definidas como atitudes empreendedoras. Porém, algumas podem ser observadas de maneira semelhante em quem apresenta tal comportamento. De acordo com Chiavenato, o empreendedor consegue fazer as coisas acontecerem por ser dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar e aproveitar oportunidades, nem sempre claras e definidas (2012 p.8). Como relata o autor, é possível perceber que o empreendedor tem uma certa sensibilidade, tem *filling*, e de certo modo algo que vem de dentro, uma predisposição que caracteriza o espírito empreendedor.

Apesar da indefinição do perfil empreendedor, Chiavenato apresenta três características básicas que podem identificá-lo:

*1.Necessidade de realização: As pessoas apresentam diferenças individuais quanto à necessidade de realização. [...] Contudo, as pessoas com alta necessidade de realização gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas mais complexas e objetivos mais elevados que atribuem a si próprias. [...] 2.Disposição para assumir riscos: o empreendedor assume variados riscos para iniciar ou tocar seu próprio negócio. [...] Contudo, McClelland verificou que algumas pessoas com necessidade de realização também tem moderadas propensões a assumir riscos. [...] A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor que se comporta com o pé no chão. 3.Autoconfiança: quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar galhardamente os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. [...].(Chiavenato (2012, p. 12,13 e 14)*

Já no que diz respeito ao perfil empreendedor, estendem-se as discussões sobre a origem de sua manifestação. Segundo Dolabela (2008 pg. 23) “a tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores. Este conceito vem sendo derrubado através de experiências que demonstram que a cultura do empreendedorismo pode ser instigada e impulsionada com a utilização de metodologias apropriadas de desenvolvimento”. Ou seja, os traços de empreendedorismo podem ser instigados pela Universidade, pela organização, pelas experiências e pelas situações vividas pelo indivíduo.

Enfim, levando em consideração uma visão um tanto romantizada, segundo Dolabela (1999, p. 38) “É empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade.

## **2.2 Competências empreendedoras do administrador**

A palavra competência aparece muitas vezes no ambiente organizacional, usada largamente para caracterizar um profissional. Seu significado pode ser saber resolver determinada situação ou problema, ter capacidade de realizar determinada função, ter aptidão, ou seja, ser um profissional “competente”. No entanto, a palavra competência remete a nada mais que conhecimento somado com habilidades e atitudes, de modo que o conhecimento possa ser aplicado em determinada ação em função do sujeito saber onde aplica-lo, fazer a relação com a realidade de determinada situação. Essas três palavras conhecidas como CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) formam o perfil de cada indivíduo.

De acordo com Leme (2005)

*Competências são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, o CHA, que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados de seu trabalho. O conhecimento é o saber, é o que se aprende nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho e na escola da vida. A habilidade é o saber fazer, é tudo que se utiliza dos conhecimentos do dia a dia. E a atitude é o querer fazer, que leva a trabalhar o comportamento.*

Ainda de acordo com Leme (2005) as competências podem ser divididas entre técnicas e comportamentais. A competência técnica diz respeito ao conhecimento. As competências comportamentais são adquiridas de acordo com as experiências a que o indivíduo é submetido, e o que agrega valor a suas atividades, o que pode-se definir como sendo as habilidades e atitudes. Competência comportamental é “tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras” (LEME, 2005, p.15).

Os mesmos conceitos são trabalhados por Rabaglio (2001):

C=Saber: conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc. Ex: conhecimento da concorrência e técnicas de negociação;

H=Saber Fazer: capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: análise da concorrência e negociação;

A= Querer fazer: comportamentos que se tem diante de situações do cotidiano e das tarefas que são desenvolvidas no dia a dia.

Através desses conceitos conclui-se que as três palavras são de certo modo interligadas, somente a soma das três levam à constituição de competências. Porém, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem competências empreendedoras, as quais se fazem presentes diretamente na profissão de administrador? Uma competência administrativa é um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes de que uma pessoa necessita para ser eficaz em um vasto campo de atividades administrativas, em vários tipos de organizações. (HELLRIEGER; JACKSON; SLOCUM, 1999). Desse modo se faz presente a ideia de flexibilidade e capacidade de lidar com diferentes cenários. É importante salientar que dentro de uma mesma organização o administrador opera em diferentes níveis, demandando competências específicas em cada um deles.

As funções da administração são descritas como planejamento, organização, direção e controle (PODC), conforme Silva (2008):

**-Planejamento:** determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional futuro e decisão de tarefas e recursos utilizados para o alcance desses objetivos;

**-Organização:** processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e alocação de recursos para os departamentos;

**-Direção:** influência para que as outras pessoas realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão dessas pessoas;

**-Controle:** função que se encarrega de comparar o desempenho atual com os padrões predeterminados, isto é, com o planejado.

Também de acordo com Silva (2008), uma das formas de classificar os níveis de uma organização é a seguinte:

**-Nível estratégico:** Corresponde à alta administração, pois determina os objetivos de longo prazo e direção para a organização como um todo;

**-Nível Tático:** corresponde à média administração, pois coordena e decide produtos ou serviços que serão produzidos;

**-Nível Operacional:** corresponde à supervisão, pois coordena a execução das tarefas de todo o pessoal operacional.

A seguir as definições de diversos autores acerca das competências do administrador.

Segundo Katz (1974), há basicamente ter tipos de habilidades que o administrador deve possuir para desempenhar seu papel de modo eficaz, são elas:

**-Habilidades técnicas:** aquelas relacionadas ao desempenho de funções ou trabalhos especializados dentro da organização; consistem no conhecimento, nos métodos técnicos e nos equipamentos para a realização de tarefas específicas;

**-Habilidades humanas:** aquelas relacionadas ao tratamento com pessoas, consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreendendo suas atitudes e motivações, exercendo a liderança;

**-Habilidades conceituais:** as relacionadas à capacidade de ver a empresa de maneira total; consistem na capacidade de compreender a complexidade da organização, de modo global, e promover o ajustamento do comportamento dos participantes da organização.

Essas habilidades são alocadas aos três níveis organizacionais na figura 1, que mostra a proporção de utilização das habilidades técnicas, humanas e conceituais nos três níveis.

Figura 1: As habilidades gerenciais nos diversos níveis da administração



Fonte: Silva (2008)

Pode-se perceber que as habilidades humanas estão presentes em todos os níveis, porém, as habilidades técnicas são mais presentes no nível operacional, e as conceituais no nível estratégico.

Drucker (1974) destaca cinco operações básicas do trabalho do administrador, que são elas:

- **Estabelecer objetivos** para cada área ou setor e descrever o que precisa ser feito para alcançá-los;

-**Organizar** as atividades, decisões e relações necessárias para classificar e dividir o trabalho, criar estrutura organizacional;

-**Comunicar e motivar** para obtenção de uma equipe de pessoas responsáveis por vários cargos;

-**Medir/Avaliar**, estabelecendo os alvos e as medições de desempenho tanto do indivíduo como das organizações como um todo;

-**Desenvolver pessoas**, dirigindo, encorajando e treinando de modo a desenvolver os próprios subordinados.

Nesses conceitos estão presentes as competências administrativas de acordo com a percepção de autores supondo teorias através da análise das atividades organizacionais. Porém os conhecimentos e habilidades do administrador também são descritas através da CNE/CES, resolução nº4 de 13 de julho de 2005, onde estão descritas as competências e habilidades do administrador que devem ser observadas pelas instituições de ensino superior ao elaborar seus projetos pedagógicos. Consta no artigo 3º a descrição do perfil do profissional da administração:

*O Curso de Graduação em Administração deve ensejar como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade 35 contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. (BRASIL, 2005)*

Também consta no artigo 4º da resolução, a descrição das habilidades e competências requeridas ao administrador

*O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:*

*I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;*

*II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;*

*III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;*

*IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;*

*V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;*

*VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;*

*VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e*

*VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais. (BRASIL, 2005)*

E o artigo 5º se refere aos conhecimentos e aplicações do curso de administração:

*Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:*

*I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;*

*II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e*

*logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;*

*III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e*

*IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando. (BRASIL, 2005)*

## **2.2 Carreira: planejamento, construção e gestão**

Sabe-se que os conceitos de carreira sofreram mudanças consideráveis, principalmente em função da evolução das relações de trabalho. Houveram fases em que a carreira do indivíduo estava diretamente ligada a uma organização, à sua estrutura de cargos e seus recursos. Não se falava em carreira numa visão pessoal, que agrega valor ao indivíduo. A necessidade de realização das pessoas pode ser um dos fatores que trouxeram ao cenário atual todas as expectativas e aspirações em relação à carreira, que passa a ser não somente uma fonte de renda e de recursos, mas uma fonte de sucesso profissional e pessoal, fonte de realização de sonhos.

Carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém (DUTRA, 1996, p.16). Nessa definição, há quatro termos que podem ser observados que constituem perfeitamente a ideia de carreira. O primeiro deles é caminho; um caminho leva à ideia de que há uma trajetória que se segue, uma sequência de fatos, de acontecimentos, de lugares, e também tem início, meio e fim. O segundo termo é tempo. O tempo é um fator determinante na carreira, uma variável que na maioria das vezes define o sucesso ou insucesso, é a variável que limita os objetivos, que não podem ser definidos sem a variável tempo. Um adolescente que almeja seu primeiro emprego e o alcança aos 17 anos pode ser considerado um pequeno caso de sucesso. Porém, o mesmo adolescente que almeja seu primeiro emprego e o alcança apenas aos 25 anos não pode ser avaliado da mesma forma. O tempo está constantemente presente na carreira e define muitas outras questões. O terceiro termo é o espaço. Onde acontece a carreira? A ideia de lugar físico não está necessariamente presente no planejamento e construção de uma carreira. O espaço em que se desenvolve a carreira pode ser uma organização, uma cidade, um país e até o mundo. Ainda persiste em muitos casos a carreira ligada a somente uma organização, o que apesar de ser uma

ideologia tradicional não é de forma alguma uma ideia arcaica. Porém o que se vê na atualidade é a construção de carreira com dinamismo, não sendo ligada a apenas um lugar. E por fim, o ultimo termo é alguém. Há um sujeito nesse processo, um sujeito que é responsável por alocar todos os recursos, de organizar o tempo, de definir e conquistar seu espaço e de trilhar o caminho. Alguém que deve se apropriar de todas as competências necessárias, e desenvolvê-las baseado em onde quer chegar. Esse sujeito é quem define seu êxito.

Historicamente, o termo carreira passou a ser visto como a trajetória na vida profissional a partir do século XIX. Há dois modelos de carreira. O modelo tradicional que vem até a década de 1970 e foi marcado pela estabilidade e progressão linear e vertical do trabalhador. O modelo moderno traz a descontinuidade, a progressão mais horizontal que vertical e maior instabilidade (DUTRA, 1996). Na atualidade o mercado passa por imensas tribulações, as organizações são impactadas por diversos fatores, que passam de um cenário estável para o caos da noite para o dia. Em meio a muitas divergências, a carreira do ponto de vista organizacional passa por muitas incertezas. Chiavenato (2004) subdivide três eras do cenário industrial que tem relação direta com a ideia de carreira ao passar do tempo, são elas:

**Era Industrial Clássica:** Envolveu a primeira metade do século XX, se estendendo até o ano de 1950. As relações de trabalho eram marcadas pela padronização e busca da mecanização do trabalho, tendo o foco apenas na produção sem gestão estratégica. As organizações funcionavam sob o viés do sistema fechado. As pessoas não eram consideradas recursos humanos, mas sim apenas agregadas às máquinas e por isso trabalhavam de forma semelhante a elas. Neste momento a ideia de carreira não se constituía num terreno prospero e sim na vagarosidade que andava o mundo na época. Não havia a ideia de objetivos e desenvolvimento pessoal, as relações de trabalho não passavam de troca da mão de obra mecanizada pelo sustento mínimo.

*“Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível”. (Chiavenato, 2004, p. 35)*

Desse modo não havia como se desenvolver sequer uma ideia próxima do que significa o termo carreira nas perspectivas de hoje.



**Era da Industrialização Neoclássica:** Neste período descrito de 1950 a 1990, apesar de o mundo corporativo passar por intensas modificações através da substituição dos modelos burocráticos para os modelos estruturalistas e visão holística, pouco se modificou nas relações trabalhistas. A globalização iniciou seu processo de rompimento de fronteiras do mercado, a concorrência passou a ser mais intensa e as organizações concentravam esforços para inovar e acompanhar as exigências externas. Porém, ainda prevalecia a estrutura rígida de trabalho, com pouca utilização de recursos humanos e alta estabilidade.

**Era da Informação:** Desde a década de 1990 até os dias de hoje, a era da informação vem modificando dia a dia as relações de trabalho. A globalização faz com que a informação cruze o mundo em pouco tempo, faz com que a oferta de mão de obra não se limite apenas ao local em que está a organização. Além disso, a competitividade crescente faz com que a empresa passe a pensar estrategicamente em seus recursos, incluindo os recursos humanos que são quem detém o conhecimento, usado como vantagem competitiva.

Isso faz com que o conceito de carreira sofra intensas transformações. Hoje pode-se dizer que existem várias percepções sobre a carreira. Dentro das organizações e do processo de desenvolver e recompensar pessoas busca-se oferecer aos profissionais perspectiva de crescimento e possibilidades. Dentro das perspectivas pessoais, a carreira é vista como uma passagem por vários estágios, a passagem por uma organização pode ser apenas um deles

*“ a palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possui muitas conotações. As vezes, o seguir uma carreira se aplica unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem-estruturada e implica progresso constante. No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela” (Schein, p. 19, 1996)*

Ainda de acordo com Schein há duas definições de carreira, a interna e a externa, sendo suas particularidades:

**-Carreira interna:** Abrange as percepções atuais do indivíduo sobre si e sua carreira.

**-Carreira externa:** Abrange as etapas e exigências de determinada carreira ou organização.

Sendo assim, a carreira não abrange somente a estrutura de uma organização. Uma vez estipulados os objetivos, tudo que se busca e investe para atingir esse objetivo pode ser visto pelo indivíduo como a construção de sua carreira. Investir em conhecimento, num curso de

língua estrangeira, num intercambio, mudar e aprimorar hábitos, tudo faz parte de um grande plano traçado por cada indivíduo.

Para Dutra (1996) carreira deve ser pensada como uma estrada que está em constante construção, está longe de ser uma estrada plana e asfaltada que, se bem trilhada, conduzirá ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. Do contrário, a construção de uma carreira envolve imensas tribulações, passando por fases de construção, desconstrução e reconstrução de conhecimentos, habilidades e atitudes. Pode-se definir também, que a carreira pode ser desmembrada em três termos: o planejamento, a construção e a gestão.

Segundo Dutra (1996) a grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de aprimoramento profissional, subordinando suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade. Nessa perspectiva, trabalha-se com a ideia de que pouco se pensa em planejar a carreira. Com as condições atuais do mercado, é difícil definir o lugar e situação certa que se deseja chegar em determinado espaço de tempo, porém, a questão de onde se quer chegar pode ser ao menos estimada, assim como as competências a serem desenvolvidas para alcançar os objetivos, pois planejar a carreira não se trata apenas de almejar subir de cargo ou alcançar determinada posição profissional e social em um determinado período, mas também adquirir experiências e se desenvolver enquanto administrador para estar de acordo com os patamares alcançados.

Para trabalhar sobre o conceito de planejamento de carreira, é possível fazer uma comparação com os conceitos de planejamento que envolvem as organizações. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Ou seja, quando se pensa enquanto indivíduo, é preciso achar o ponto de equilíbrio entre seus objetivos de carreira e suas potencialidades com o que o mercado necessita, poder trabalhar dentro do perfil profissional as competências exigidas pela área que se deseja atuar. Os clássicos questionamentos do planejamento estratégico: “quem somos? ”, “onde queremos chegar? ”, “quando e como chegar? ”; também valem quando se traça o percurso da vida profissional. A importância do planejamento de carreira é exposta claramente na visão de Mantovani

*“Em uma entrevista com um jovem profissional de 27 anos, recém-promovido a gerente de uma multinacional, perguntei a ele qual seria o próximo passo de sua carreira. “Ser diretor”, disse ele. Ao pedir para calcular o tempo que essa ascensão*

*de posto levaria, ele respondeu que gostaria de estar em um cargo de direção dentro de três ou quatro anos. “E depois?”, questionei. Em seguida, o jovem gostaria de ficar quatro ou cinco anos no cargo de diretor e depois estaria pronto para uma vice-presidência. Após mais cinco anos, ele já seria um profissional experiente o suficiente para ser um CEO de uma empresa.*

*Ao fazer as contas, mostrei para esse profissional que, se tudo seguisse como ele planejou, aos 40 anos ele já estaria em um cargo de presidente. E passaria os próximos 20 anos assim, sendo que a média de permanência nos cargos anteriores foi de apenas quatro anos. Seria uma boa trajetória? Acostumado a sempre ser promovido em três ou quatro anos, ele suportaria passar os próximos 20 anos sem esse desafio pela frente? O jovem percebeu, então, que o planejamento de carreira deveria ser algo além de “subir de posto” e que aprendizado e experiências também deveriam fazer parte de seus planos para o futuro.”(MANTOVANI)*

Ainda transferindo conceitos do planejamento estratégico, afirma Chiavenato (2004) que o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente as atividades que devem ser desempenhadas, além de quais objetivos serão alcançados, visando dar condições para que a empresa se organize a partir de determinadas análises a respeito da realidade atual e futura que se pretende alcançar. Sendo assim, além da variável do tempo e mesmo tendo em vista claramente os degraus a subir na carreira, é necessário o condicionamento profissional para estar em conformidade com a posição ocupada, e também se apropriar das experiências na vida profissional.

A construção da carreira se dá por toda uma vida. Por mais que profissionalmente a carreira se inicie na idade adulta, a formação do perfil profissional se dá desde a infância, pelo modo com que se vivenciam as experiências cotidianas. A gestão da carreira segue por caminho semelhante. Se apropriando do conceito de gestão no âmbito da administração, a gestão pode ser explorada a partir de quatro termos: planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC). O mesmo pode ser empregado na carreira, no entanto, como um auto exercício e avaliação. A carreira nem sempre é uma escada de patamares contínuos e crescentes. Muitas vezes na trajetória do administrador se chega a uma situação de ter que recomeçar, pensar em um novo negócio e até mesmo uma nova ocupação pois nada é permanente. Nessa perspectiva se dá a ideia do PODC. Constantemente é necessário planejar novas possibilidades, organizar novamente os recursos, dirigir o processo e controlar os resultados.

Segundo Maximiano (2000) a organização é o processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. Para não se tornar um profissional obsoleto, a todo momento se trabalha a auto inovação, além de que mesmo

possuindo uma carreira sólida vinculada a uma atividade sempre se deve pensar em novos desafios.

Pode-se concluir as reflexões acerca da carreira com a ideologia de Drucker (1998), que diz que fazer o futuro requer coragem. Requer trabalho, mas também requer fé. Comprometer-se com o oportuno simplesmente não é prático. Não será suficiente para os esforços que estão à frente. Porque nenhuma ideia é perfeitamente segura – nem deve ser. Gerir uma carreira não consiste somente em uma sequência de identificação de oportunidades. Significa remodelar-se a todo tempo para desenvolver a melhor versão de si mesmo.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia apresenta os procedimentos adotados para a realização deste estudo. Portanto, este capítulo contém a classificação da pesquisa, a apresentação dos sujeitos, o plano de coleta, análise e interpretação dos dados e também de sistematização do estudo, ou seja, como os resultados estão estruturados no relatório.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

A pesquisa pode se classificar de duas maneiras segundo Vergara (2004), sendo elas quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a presente pesquisa se classifica como exploratória e explicativa. A pesquisa exploratória busca um maior conhecimento e domínio do tema abordado, logo, se aplica neste estudo em função da busca de informações sobre o gerenciamento de carreira de acadêmicos e egressos do curso de administração da Unijui com competências empreendedoras, onde os resultados são úteis para que futuros acadêmicos possam refletir sobre a questão de gestão de carreira. A pesquisa explicativa busca esclarecer os fatores que contribuem de certa forma para determinado fenômeno. Desse modo, essa classificação se aplica pelo fato de que são analisados os perfis, atitudes, visões, opiniões, expectativas e perspectivas dos acadêmicos a fim de justificar o estágio atual, bem como os impactos do modo com que planejam, constroem e gerenciam suas carreiras sobre sua trajetória propriamente dita.

Quanto aos meios, a presente pesquisa se classifica como bibliográfica e de campo.

A pesquisa bibliográfica se justifica pelos próprios referenciais bibliográficos com relação ao tema estudado, e também pela consulta em documentos institucionais, bem como as leis federais que regem o ensino superior e regulamentam a profissão de administrador. Segundo Vergara (2004) “a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõem de elementos para explicá-lo”, desse modo, a pesquisa de campo se justifica pela realização de entrevistas com acadêmicos e egressos do curso de administração da Unijuí-campus Ijuí, que trata das experiências vivenciadas no ambiente da universidade e também no mercado.

### 3.2 Sujeitos da pesquisa e universo amostral

Integram o grupo de sujeitos de pesquisa acadêmicos e egressos do curso de administração da Unijuí- campus Ijuí, que fazem parte de três parâmetros adotados para atingir os objetivos do estudo: O acadêmico ingressante, o acadêmico concluinte e o egresso. Buscando uma maior validade das informações coletadas, foram entrevistados três sujeitos de cada uma das situações citadas, sendo possível analisar diferentes perfis e diferentes carreiras.

Esta disposição dos sujeitos de pesquisa tem como objetivo analisar as percepções dos mesmos, e desta análise extrair fragilidades e potencialidades, através de entrevistas diretas com os sujeitos, com o objetivo de otimizar a qualidade das informações coletadas, pois além das respostas propriamente ditas, são analisados o comportamento e traços do perfil dos sujeitos, facilitando o diagnóstico e realização de propostas para inovação e melhoramento nessa área.

Para que possa ocorrer a compreensão no capítulo de discussão e análise dos dados, serão utilizados os termos acadêmico enumerado de um a três, se referindo aos ingressantes, acadêmico enumerado de quatro a seis, se tratando dos concluintes, e egresso enumerado de um a três. A seguir a descrição de cada sujeito de pesquisa:

Acadêmico 1: Está cursando entre o segundo e terceiro semestre de administração, tem 28 anos. Atualmente, atua como caixa em uma instituição financeira, na qual ingressou através de um concurso público.

Acadêmica 2: Casada, mãe de dois filhos, está cursando o terceiro semestre de administração. Atua como assistente administrativa em uma revendedora de automóveis.

Acadêmica 3: Está cursando o segundo semestre. Tem 27 anos, e atua como bolsista no departamento no curso.

Acadêmico 4: Casado, tem um filho. Está cursando o nono semestre, tem 25 anos. Atualmente atua no programa negócio a negócio e também é bolsista voluntário.

Acadêmica 5: Tem 22 anos, atua na empresa da sua família na área financeira e de produção e também é proprietária de uma bomboniere que tem uma matriz e uma filial. Está cursando décimo semestre.

Acadêmica 6: Está cursando o nono semestre, tem 27 anos. Atua como gerente em uma escola de idiomas, mas está com previsão de sair da empresa para abrir sua empresa.

Egresso 1: Concluiu o curso de administração no segundo semestre de 2012. Tem 42 anos, e possuía uma carreira de 12 anos em uma empresa, da qual foi demitido posteriormente à entrevista, e já atua em outra no mesmo ramo de atividade e mesmo cargo.

Egresso 2: Tem 26 anos, concluiu o curso de administração no ano de 2012, é proprietário de uma empresa de marketing digital no município de Ijuí.

Egresso 3: Tem 31 anos, se formou em 2012. Atua como gestor de uma carteira específica de clientes em um banco, instituição pública, e também como gestor em sua empresa no ramo de móveis sob medida na cidade de Ijuí.

### **3.3 Coleta de dados**

A primeira coleta de dados realizada foi a busca de referências bibliográficas acerca dos temas abordados no decorrer do estudo. Desse modo, foram resgatados conceitos de alguns teóricos sobre empreendedorismo, perfil e atitudes empreendedoras e competências empreendedoras; planejamento, construção e gestão de carreira. Como fonte foram utilizados artigos científicos de fontes digitais, trabalhos de conclusão de curso já concluídos e avaliados, livros de acervo pessoal e livros do acervo da biblioteca Mario Osório Marques, bem como alguns livros no formato digital.

Em seguida, foram coletados os documentos contendo as leis que regulam o ensino superior no Brasil, assim como o projeto pedagógico do curso de Administração da Unijuí, que foram fornecidos por colaboradores e professores da universidade.

Como continuidade da pesquisa de campo, foram elaboradas as entrevistas realizadas aos respondentes, conforme os apêndices A, B e C. Foram elaboradas três entrevistas com semelhanças entre si, porém com particularidades em função de que em cada caso se busca uma percepção diferente. O primeiro contato com os entrevistados se deu buscando a disponibilidade em participar do estudo, onde se apresentou os objetivos e houve uma breve apresentação do tema abordado. O contato se deu por meios eletrônicos, pessoalmente e também através de facilitadores, como o Laboratório de Gestão vinculado ao curso de administração que fez a indicação de um egresso do curso para participar da coleta de dados.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente com todos os respondentes, em horário e local de sua preferência. Para registrar os dados foram feitas gravações das entrevistas, que estão transcritas nos anexos de D a M. As questões não foram respondidas da mesma forma em todos os casos, pois houve momentos em que o respondente fornecia as informações presentes em mais de uma pergunta respondendo a apenas uma questão. O roteiro foi uma forma de garantir que todas as informações necessárias foram coletadas, porém eram feitas perguntas além do roteiro preestabelecido a fim de instigar o respondente. A autora se posicionou como

pesquisadora-observadora, e o fato de terem sido realizadas entrevistas pessoas desenvolveu um processo de coleta de dados por observação acerca de impressões, expressões, e comportamento dos entrevistados, enriquecendo a análise realizada.

As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto, setembro, outubro e novembro de 2015. O tratamento dos dados foi feito de modo paralelo ao diagnóstico e análise dos dados, para o cumprimento dos prazos estabelecidos. Os dados coletados deram conta de atingir os objetivos do estudo e subsidiar as propostas realizadas.

### **3.4 Análise e interpretação dos dados**

Conforme foi sendo concluída a etapa de coleta dos dados, os mesmos foram organizados de modo a contribuir com a compreensão do pesquisador. A análise realizada foi qualitativa, ou seja, buscou diagnosticar as percepções dos acadêmicos e egressos através das respostas propriamente ditas e também sob observação comportamental, assim como a interpretação foi feita descrevendo tais percepções, e não as transformando em números. As entrevistas foram transcritas para servir de base documental, e também possibilitar a extração de segmentos das falas dos próprios respondentes para integrar o diagnóstico.

Na estrutura do relatório, o diagnóstico está organizado em forma de quatro subcapítulos, intitulados: Apresentação do lócus de estudo: Diferenciais do curso de administração da Unijui; Percepções de ingressantes, concluintes e egressos do curso de administração da Unijui acerca do planejamento de carreira; Percepções de ingressantes, concluintes e egressos do curso de administração da Unijuí acerca da construção da carreira; e Percepções de ingressantes, concluintes e egressos do curso de administração da Unijuí acerca da gestão de carreira.

No primeiro subcapítulo, é feita uma breve apresentação do curso. Em seguida, estão apresentados os diferenciais do curso através dos dados obtidos no projeto pedagógico do curso em sua última versão elaborada no ano de 2014. Nos capítulos seguintes, são diagnosticadas as percepções dos ingressantes, concluintes e egressos de forma integrada para facilitar a comparação das percepções acerca do planejamento, construção e gestão de suas carreiras.



## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo é apresentado o lócus de estudo, se constituindo dos diferenciais do curso de administração da Unijuí. Em seguida, são apresentadas as percepções da amostra de ingressantes, concluintes e egressos respondentes das entrevistas realizadas, assim como as propostas baseadas na extração de fragilidades e potencialidades.

### **4.1 Apresentação do lócus do estudo: Diferenciais do curso de administração da Unijui**

A razão de ser de uma instituição de ensino superior deve contemplar o comprometimento com sua cidade e região, a fim de contribuir com o desenvolvimento e ser agente transformador na vida de muitas pessoas e famílias, e conseqüentemente, de um todo. O conhecimento é transformador, e uma vez que faz parte da vida de um indivíduo pode abrir muitas portas e oferecer muitas oportunidades. A responsabilidade da universidade não é só por notas e desempenho que são avaliados no tempo regular de um curso, mas responsabilidade pelo futuro do acadêmico, sendo que a universidade apesar de não protagonizar o processo, tem por finalidade abrir a gama de decisões e de escolhas que o acadêmico terá acerca de sua carreira, e também deixar claro os objetivos da caminhada acadêmica e o que a universidade espera quanto a seu desempenho e exercício profissional. Observando o mercado regional e sua realidade atual, a universidade deve transformar as fragilidades e necessidades do mercado em que atua em conhecimento e formação de profissionais com competências para dar conta das demandas existentes e promover o desenvolvimento.

Com este objetivo, surge a Unijui, cuja identidade atual passou por um longo processo até se consolidar como universidade

*A história da Unijuí remete aos anos 50 quando, na busca pela qualificação e habilitação legal para o trabalho pedagógico e a atuação no ensino secundário, a Ordem dos Frades Franciscanos (Capuchinos) do Rio Grande do Sul, e a comunidade de Ijuí e região, iniciaram uma mobilização em prol da implantação do ensino superior. Desse movimento constitui-se, em 1956, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI), pioneira no ensino superior da região noroeste do estado. Em 1969, o patrimônio da FAFI passa à Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (FIDENE), hoje mantenedora da UNIJUÍ, do Museu Antropológico Diretor Pestana, do Centro de Educação Básica*

*Francisco de Assis e Rádio Educativa UNIJUÍ. Em 1993, após a formalização do caráter regional e multicampi, transforma-se na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, ampliando posteriormente seu reconhecimento regional com os campi de Ijuí, Panambi, Santa Rosa e Três Passos, e por meio dos Núcleos Universitários de Santo Augusto e Tenente Portela. (UNIJUI)*

A Unijuí tem como missão “Formar e qualificar profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região”. Nesse contexto é possível enfatizar o compromisso adotado pela universidade, não só com o conhecimento a ser fornecido, mas com o impacto dos profissionais no mercado regional. Ter consciência social crítica significa trabalhar para o bem comum, para o desenvolvimento e para ser instrumento e sujeito de transformação na região em que atua. Esses valores são fomentados também no propósito da universidade, que é “participar do processo de desenvolvimento da região pela educação superior”. Nesse contexto, as diretrizes da universidade retratam a relevância da existência da instituição na região. Desenvolver uma região através do ensino superior significa oferecer a centenas de pessoas novas possibilidades, a centenas de empresas profissionais com excelência e um futuro e condições melhores a centenas de famílias.

O curso de administração por sua vez, iniciou-se definitivamente na década de 70, mais precisamente no ano de 1971, conforme o relato

*Dentro de seus objetivos de fomentar o processo de desenvolvimento, foi criada, em 1970, a Faculdade de Ciências Administrativas, Contábeis e Econômicas de Ijuí (FACACEI). Realizando sua missão de contribuir para o desenvolvimento regional, a FIDENE obteve autorização de funcionamento do Curso de Administração, pelo Parecer nº 213, de 31 de março de 1971, do Egrégio Conselho Federal de Educação (CFE), o qual deu origem ao Decreto nº 68.978, de 23 de Julho de 1971, do Presidente da República, publicado no Diário Oficial da União do dia 26 do mesmo mês, tendo o curso iniciado suas atividades regulares em agosto de 1971. (UNIJUÍ)*

Alinhado aos objetivos macro da universidade, o curso segue há mais de 40 anos sendo agente transformador de centenas de acadêmicos, contribuindo para o desenvolvimento regional através da atuação desses profissionais nas organizações, geração de novos negócios e também de consultoria de gestão, instigando o empreendedorismo em todos os segmentos. O papel de um curso, não passa apenas pelo viés do conhecimento, pois este logo se torna

obsoleto. Além de oferecer conhecimento, o curso deve desenvolver nos acadêmicos competências, que são compostas de conhecimento, habilidades e atitudes. Instigar e oferecer o ambiente para que o acadêmico possa despertar e aprimorar competências é que constitui o aprendizado sólido para a construção de uma carreira. O curso tem o objetivo de estimular além de além da formação de competências empreendedoras em relação à profissão, as competências comportamentais, formando não só profissionais, mas cidadãos dispostos a agir observando a ética e valores sociais. Essa visão pode ser vista claramente no objetivo geral do curso, de “formar profissionais com visão estratégica em negócios, sólida formação teórico-conceitual, capacidade crítico-reflexiva e competência técnica empreendedora em todos os processos da tomada de decisão e, ainda, competências comportamentais voltadas a uma postura ética, cidadã e sustentável.” Os objetivos específicos do curso que buscam dar conta do objetivo geral expressam o foco do curso em desenvolver competências técnicas, empreendedoras e comportamentais

*1) Desenvolver processos de ensino e aprendizagem voltados ao caráter sistêmico da Administração, com ênfase na relação inter/intra/multidisciplinar das organizações e da própria estrutura curricular do curso e, ainda, com efetiva atenção às políticas e diretrizes institucionais que regem a interlocução das dimensões ensino, pesquisa e extensão no ambiente universitário.*

*2) Esses processos de ensino e aprendizagem devem oportunizar ao acadêmico constituir:*

*a) Competências teórico-conceituais inerentes aos Conteúdos de Formação Profissionalizante, Básica, de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias e de formação Complementar e Humanista;*

*b) Competências técnicas empreendedoras para, de forma estratégica, planejar e executar diagnósticos organizacionais e a partir da análise e interpretação destes diagnósticos propor e implementar intervenções, acompanhar a consolidação de processos e validar seus respectivos resultados, tornando-os aptos/instrumentos para a efetiva tomada de decisão em gestão;*

*c) Competências comportamentais voltadas a uma postura ética, cidadã e sustentável orientadas ao empreendedorismo, de modo que venha a ser em seu locus de trabalho um profissional flexível, criativo, inovador, líder, negociador; envolvido, comprometido, zeloso nas relações interpessoais, no trabalho em equipe e na comunicação organizacional. (UNIJUÍ, 2014)*

Os objetivos específicos presentes no projeto pedagógico do curso retomam e descrevem os termos utilizados no objetivo geral, porém não descrevem os passos a serem dados para que o acadêmico de fato desenvolva as competências citadas. Poderiam integrar os objetivos específicos as ações a serem realizadas, como apresentar ao acadêmico as competências a serem desenvolvidas, demonstrando os objetivos a serem alcançados na conclusão do curso. Também poderia estabelecer a relação do corpo docente, que é um ativador do acadêmico para desenvolver competências, além de citar os recursos da universidade enquanto pesquisa e extensão para também ser agente no processo de desenvolvimento do acadêmico.

A descrição das competências busca dar conta da Resolução Nº 4/2005 do Conselho Nacional de Educação de 13 de julho de 2005, que institui as diretrizes curriculares e os conhecimentos e competências a serem desenvolvidos em qualquer curso de administração. Por conseguinte, a Unijuí se diferencia por buscar desenvolver no acadêmico as competências preestabelecidas e também faz uma releitura baseada na concepção do curso:

- 1) *Competências teórico-conceituais inerentes aos conteúdos de formação profissionalizante, de formação básica, de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias e de Formação Complementar e de formação humanista, constituindo assim uma sólida formação teórico-conceitual-crítico-reflexiva, numa visão inter/intra/multidisciplinar, necessária para subsidiar a tomada de decisão em um ambiente criativo e inovador.*
- 2) **Competências técnicas para:**
  - a) *Elaborar projetos de diagnóstico organizacional em diferentes níveis de complexidade;*
  - b) *Reconhecer, a partir de diagnósticos organizacionais, ameaças, oportunidades, forças e fragilidades;*
  - c) *Realizar análise teórico-conceitual-crítico-reflexiva, de forma criativa e inovadora, isto é, de forma empreendedora sobre tais constatações;*
  - d) *Equacionar soluções, sugerindo modificações no processo produtivo inerente às ameaças e às fragilidades, e/ou ainda potencializando as forças e as oportunidades;*
  - e) *Acompanhar a consolidação de processos e validar seus respectivos resultados, constituindo desta forma um efetivo ciclo de tomada de decisão em gestão.*

3) ***Competências comportamentais, ético-profissionais, orientadas ao empreendedorismo, de:***

- a) *Liderança de equipes;*
- b) *Efetiva comunicação;*
- c) *Negociação;*
- d) *Envolvimento e comprometimento;*
- e) *Relacionamentos interpessoais;*
- f) *Flexibilidade, predisposto à inovação/mudança. ” (UNIJUÍ, 2014)*

As competências propostas pela universidade se dão de maneira clara, o que possibilita a compreensão e absorção dos objetivos almejados, que são a formação de tais competências. Porém isso deve ser claramente transmitido ao acadêmico. O processo que se forma desde a entrada no curso até a conclusão, é justamente a percepção por parte do acadêmico em identificar suas fragilidades e potencialidades, o que se segue das estratégias a serem tomadas para que dentro das limitações do acadêmico se desenvolva o esforço de desenvolver as competências sugeridas. Nota-se que a universidade acrescenta o termo empreendedorismo, que é muito sugestivo tendo em vista a perspectiva atual da profissão de administrador. O empreendedorismo está presente em toda e qualquer atividade que envolva um administrador, seja em seu negócio ou agindo na estrutura de uma organização. As competências desenvolvidas no curso serão exploradas no âmbito de trabalho do administrador, contemplando o campo de atuação e perfil do egresso do curso

*O profissional a ser formado em grau de Bacharel em Administração estará apto ao registro profissional junto aos Conselhos Regionais de Administração no Brasil e assim habilita-se ao exercício da profissão de Administrador(a), podendo usufruir dos direitos e prerrogativas que lhes assegura a Lei 4.769, de 09 de setembro de 1965, regulamentada pelo Decreto-Lei 61.934, de 22 de dezembro de 1967 (BRASIL, 1965 e 1967). O campo de atuação do(a) Administrador(a) abre-se em qualquer organização pública, privada e em organizações não governamentais, em cargos de nível estratégico, tático ou operacional, mediante vínculos empregatícios, de profissional liberal, de empresário ou também gestor público. (UNIJUÍ, 2014)*

Desse modo, o campo de atuação do administrador é bastante abrangente, e o curso oportuniza uma vasta gama de escolhas de exercício da profissão. Talvez por essa gama tão diversificada de escolhas, o acadêmico possa ser abatido por uma certa confusão ao definir os objetivos de sua carreira. Se já inserido em uma organização, é possível uma avaliação mais clara das possibilidades dentro desta ou em outra em que o negócio é semelhante. Também fazendo a combinação da universidade com a empresa, é possível visualizar o aprendizado na prática, podendo relacionar métodos com situações reais, o que promove a aplicação do conhecimento tornando-o não só duradouro, mas desenvolvendo no acadêmico o perfil para lidar com diferentes situações. Tendo ou não a vivência em uma organização enquanto acadêmico, o curso deve trazer para a universidade a experiência dentro da empresa e a conexão do curso com a comunidade.

Para auxiliar e viabilizar a formação completa e integral do acadêmico, a organização curricular é feita em conformidade com as diretrizes curriculares nacionais acerca da organização dos conteúdos, sendo composto de 10 semestres, 45 disciplinas, 4 tópicos especiais em Administração (Tea's) e 60 horas de atividades complementares. A disposição dos componentes curriculares estão dispostas no quadro 1.

Quadro 1- Disposição dos componentes curriculares do curso de Administração da Unijui

Área		Semestre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profissionais	Teorias Administrativas		Estudos Organizacionais I	Estudos Organizacionais II	Comportamento Organizacional						
	Mercado e Marketing					Fundamentos de Marketing	Pesquisa de Mercado	Estratégias de Marketing	Administração de Vendas		
	Financeira e Orçamentária				Análise Financeira			Orçamento Empresarial	Estratégias em Finanças		
	Produção e Logística					Fundamentos de Produção e Operações		Estratégias de Produção e Operações	Logística		
	Gestão de Pessoas					Fundamentos de Gestão de Pessoas	Estratégias de Gestão de Pessoas				
	Estruturantes	Administração Empreendedora	Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas	Planejamento e Estratégias Organizacionais	Arquitetura Organizacional						
	Sistematizadoras						Práticas Organizacionais		Consultoria Organizacional	Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso Jogos Empresariais	Trabalho de Conclusão de Curso
Básica e	Sociológicas antropológicas filosóficas	Leitura e Produção Textual	Filosofia e Ética	Meio Ambiente e Sustentabilidade							
Formação Humanista	tecnológicas comunicação ético-profissional	FDSE									
Básica	Contabéis	Contabilidade Geral		Estrutura das Demonstrações Contábeis	Contabilidade e Gestão de Custos						
	Direito			Direito Empresarial	Direito do Trabalho		Direito Tributário				
	Economia		Fundamentos de Microeconomia			Fundamentos de Macroeconomia					
Quantitativas	Fundamentos de Matemática					Estatística	Pesquisa Operacional				
Complementares								TEA I			
								TEA II		TEA III	
Atividades Complementares											TEA IV

Fonte: UNIJUÍ, Projeto Pedagógico do Curso de Administração, 2014.

Além de ensino, a universidade deve atuar em pesquisa e extensão, além de outras estratégias para aproximar o acadêmico do ambiente e contexto organizacional. Após a conclusão da graduação, uma das alternativas é a pós-graduação que opera em duas modalidades distintas, *lato sensu* e *strictu sensu*. A pós-graduação *lato sensu* é organizada pela Escola Superior de Gestão de Negócios, que possui uma gama de cursos em áreas específicas da gestão, que estende sua oferta a administradores e empreendedores da comunidade a fim de aprimorar as atividades de gestores da cidade e região. A pós-graduação *strictu sensu* está vinculada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento-Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional, o qual desenvolve suas atividades com foco na gestão empresarial e no desenvolvimento. Nessa modalidade, o mestrando atua como estagiário de docência, aplicando as competências desenvolvidas no curso na prática com os acadêmicos em sala de aula antes mesmo da conclusão, viabilizando o desenvolvimento e aprimoramento

destas. Ainda o acadêmico pode optar por ingressar no programa de pós-graduação *stricto sensu* em Direito – Curso de Mestrado em Direitos Humanos, que trabalha dentro das ciências jurídicas, o que se torna uma possibilidade por alguns conteúdos dessa área adentrarem na grade de componentes do curso de administração. A pós-graduação favorece tanto o desenvolvimento e aprimoramento do aluno quanto do corpo docente, que através dos programas e linha de pesquisa tem a oportunidade de se aperfeiçoar.

A pesquisa é constantemente estimulada no decorrer do curso de administração, em função das competências a serem desenvolvidas para o exercício eficaz da profissão. Em uma vasta lista de componentes da grade curricular, são desenvolvidos projetos e relatórios de pesquisa aplicada em organizações da cidade e região, onde a partir das linhas de conteúdo trabalhadas nos componentes, os acadêmicos fazem o diagnóstico, análise e propostas de aprimoramento dentro da estrutura trabalhada na empresa. Desse modo, o acadêmico, uma vez que se apropria dos conhecimentos abordados no componente, desenvolve a habilidade de analisar processos da organização e identificar gargalos, propondo a implementação de estratégias.

Além desta, o curso desenvolve outras ações, como a pesquisa vinculada a órgãos superiores, ao Comitê Científico vinculado à vice-reitoria de pós-graduação, pesquisa e extensão e Núcleo de Pesquisa, o trânsito de professores da pós-graduação *Strictu sensu* em grupos de pesquisa, os trabalhos de conclusão de curso realizados a partir de projetos articulados aos grupos de pesquisa, espaço para alunos da graduação atuarem como bolsistas, estímulo para publicação de produção de iniciação científica e socialização de resultados ao corpo discente.

E extensão, por sua vez, tem o objetivo de marcar a presença da universidade na comunidade, como agente transformador da realidade através do conhecimento e ensino superior. A legislação aponta a importância da extensão no ambiente acadêmico mais especificamente através dos incisos VI e VII do artigo 43 da Lei nº 9.394, de 20/12/1996, que promulga as diretrizes básicas da educação no Brasil – LDB.

*VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;*

*VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. (Brasil, 1996).*

Enquanto universidade, que integra ensino, pesquisa e extensão a fim de promover o alcance das diretrizes nacionais que regem o ensino superior, a Unijui trata na resolução



CONSU que institui as diretrizes institucionais de ensino as seguintes considerações acerca do ensino, pesquisa e extensão.

*I – a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, compreendendo:*

*a) o ensino como processo educativo, constituído em âmbito da formação e do cultivo das áreas fundamentais do conhecimento, na perspectiva da interlocução e da produção coletiva dos conhecimentos profissionais, em suas diversas áreas, e organiza-se em programas, concebidos como a organização de conhecimentos, habilidades e valores, em cursos de formação profissional, cujo processo educativo está centrado na pesquisa e no desenvolvimento da capacidade de aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver.*

*b) a pesquisa, como processo de construção e de reconstrução do conhecimento, constitui-se em dimensão orientadora das atividades de ensino e de extensão na Universidade; é princípio impulsionador da formação científica e fator responsável pela interação teoria/prática, pelos avanços do conhecimento e pelo desenvolvimento da inovação tecnológica.*

*c) a extensão, como dimensão do enraizamento da Universidade em seu contexto social, constitui-se em espaço de interação com a sociedade, na perspectiva de melhor inserção na dinâmica de sua organização, socializando conhecimentos e promovendo atividades que auxiliem no desenvolvimento regional. (UNIJUI, 1999).*

A partir dos três patamares, pode-se fazer a relação direta com a necessidade de formação de competências e também aplicação dessas competências na comunidade. Uma vez que se pensa na construção de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades e atitudes, o conjunto de ensino, pesquisa e extensão está diretamente ligado ao estímulo desse processo, pelo qual o acadêmico recebe as oportunidades de aplicar competências e estar próximo à realidade em que irá atuar. Algumas das oportunidades oferecidas aos acadêmicos para estarem ligados à extensão são descritas no planejamento pedagógico do curso

*a) Atuação como bolsista nos Projetos de extensão vinculados ao Edital de Extensão, envolvendo-se, portanto, a ações comunitárias;*

*b) Atuação em estágios não obrigatórios junto aos projetos de extensão por convênio, classificáveis como de ações de prestação de serviços;*

*c) Desenvolvimento de seus estudos de práticas organizacionais e de laboratório de gestão em organizações assistidas pelos projetos de extensão, tanto os do edital como os por convênios;*

*d) Desenvolvimento de atividades de extensão planejadas nas disciplinas âncora das ações de educação e formação junto a organizações assistidas pelos projetos de extensão por edital ou por convênio;*

*e) Participação em oficinas, workshops, seminários, palestras, oportunizadas no conjunto das disciplinas do curso em que os casos das organizações assistidas pelos projetos de extensão por edital ou convênios passam a ser objeto de estudo;*

*f) Participação em atividades interdisciplinares organizadas por um conjunto de disciplinas em que as vivências empresariais passam a ser objeto de estudo em sala*

*de aula, com a presença de empresários ou prepostos de empresas, para relatar a sua ação administrativa;*

*g) Participação em visitas técnicas a organizações, coordenadas por professores, com o objetivo de conhecer práticas organizacionais a partir de relatos e observações in loco;*

*h) Estágios não obrigatórios, remunerados ou voluntários, junto à Empresa Junior da UNIJUI para desenvolver serviços junto a organizações assistidas pelos projetos de extensão por edital ou convênios;*

*i) Trabalho de conclusão de curso tendo como universo de pesquisa organizações ou resultados oriundos da assistência pelos projetos de extensão por edital ou por convênio. (UNIJUI, 2014)*

Essas ações oportuniza o acadêmico a aplicar os conhecimentos de modo que visualize o papel que deverá exercer no mercado, além de ser uma espécie de exercício da profissão, podendo cometer erros, pois ainda está no ambiente acadêmico, por mais que em casos como da Empresa Junior são tratadas de situações e demandas reais e efetivas de organizações da comunidade, o empresário está ciente de que o trabalho é realizado por acadêmicos monitorados por professores, e também essa prática possibilita a disseminação das práticas de gestão, uma vez que cada demanda vem a aprimorar os processos organizacionais de empresas.

O que deve ficar claro ao acadêmico, é a extensão não como sendo um *plus*, mas como sendo parte fundamental da formação acadêmica. O que ocorre, é a visão por parte da maioria dos alunos de que a atividade acadêmica consiste em vir à universidade frequentar as aulas, dominar conteúdos, atingir o percentual e presença e de pontuação exigidos. O mesmo ocorre com a pesquisa. O ato de realizar um relatório de pesquisa junto a um componente curricular é visto apenas como um método de avaliação para atingir a aprovação no componente, e não como uma ferramenta para atuar na real estrutura de uma organização e preparar o acadêmico para o mercado. Por mais que o perfil e interesse do acadêmico sejam fatores determinantes, a importância da pesquisa e da extensão devem ficar claras.

Algumas disciplinas, assim como a pesquisa, possuem estratégias para o acadêmico realizar a atividade de extensão em uma organização escolhida, trabalhando as metodologias abordadas no componente na estrutura dessa empresa que passa a ser objeto de estudo. Esses componentes, contemplam algumas das principais funções administrativas, e permitem ao acadêmico através dessas experiências, uma vez que se aproprie das mesmas, saber como é exercer a atividade de administrador mesmo enquanto acadêmico.

Uma das estratégias para aproximar o acadêmico da comunidade são os estágios. O curso de administração opta por não aderir aos estágios obrigatórios, o que seria inviável para muitos acadêmicos, pois a maioria concilia os estudos no turno da noite com seu trabalho durante o dia. Mas para aqueles acadêmicos que tem disponibilidade e interesse em aplicar seus conhecimentos, o curso oferece os estágios não obrigatórios, que podem ser exercidos de acordo com o cumprimento da carga horária e avanço do acadêmico sobre os patamares de conhecimento.

O trabalho de conclusão de curso, também opcional, integra o quadro de disciplinas do curso para oportunizar a realização do projeto e relatório de pesquisa para o acadêmico novamente se utilizar do exercício da sua atividade. Nesse caso, o acadêmico opta por um assunto no qual deseja se aprofundar, o que se torna uma atividade mais desafiadora do que os projetos e relatórios norteados pelas metodologias trabalhadas dentro das disciplinas. No TCC o acadêmico constrói suas metodologias de pesquisa e análise. Essa etapa é esperada durante todo o curso, e antes mesmo de ingressar no componente o acadêmico pensa no tema, nas abordagens, é a etapa que mais oportuniza a sensação de ser de fato pesquisador, pois o trabalho é movido pelas curiosidades e demandas do próprio aluno. Essa é uma das ações adotadas no curso que mais passa pela percepção dos acadêmicos, no que diz respeito à relevância desta na carreira acadêmica.

#### **4.2 Percepção dos ingressantes, concluintes e egressos do curso de administração acerca do planejamento de carreira**

Planejar faz parte de qualquer ação. No momento que se pensa em fazer algo, já há planejamento, por mais simples que seja a tarefa. Quando se pensa em sair de casa para cumprir um compromisso da agenda, o sujeito começa a tecer, naquele curto espaço de tempo, que roupa vai vestir, que perfume irá usar, se terá companhia, se irá de taxi, e que horas terá que partir para que chegue a tempo. Mesmo que inconscientemente, sempre se está planejando. Agora, se esse compromisso fosse dali a uma semana, ou um mês, as decisões teriam uma complexidade um pouco maior, neste intervalo de tempo, poderia ter roupas novas no armário, poderia ter um amigo que oferecesse carona, e teriam outros compromissos a serem cumpridos no mesmo dia, o que impossibilitaria pensar no horário de partida. Em um intervalo maior, de um ano, por exemplo, as variáveis aumentam ainda mais. Pode ser que nesse espaço de tempo, haja mudança nos relacionamentos, não se sabe ao certo se terá as mesmas roupas, se terá um carro novo, ou

se até mesmo acontecerá um fato desastroso que mude a vida e a rotina do sujeito. Com certeza, o planejamento de longo prazo exige muito mais, e, principalmente, não existe certeza. Não há como afirmar o lugar, a hora, e a situação que o sujeito estará. Mas, o compromisso existe. Está lá marcado. Não se sabe exatamente, como irá proceder, e até se será possível cumprir, mas está lá, anotado na agenda.

Quando se fala de uma carreira, um objetivo não é como um compromisso qualquer, que tem hora e local. Do mesmo modo, é fácil planejar atividades diárias, semanais, e até mensais. É fácil dizer, que neste mês se pretende vender determinado valor. Mas do mesmo modo, as variáveis são imprevisíveis. O mais curioso, é ter a capacidade de visualizar os degraus de subida. Pode-se dizer, “daqui a 1 ano pretende-se ser vendedor, e com mais dois anos supervisor de vendas, e então com mais dois anos gerente comercial”. Essa fase, é a mais fácil, ter um objetivo qualquer é muito simples. Quando se pergunta para alguém, onde pretende estar daqui a 5 anos, e o sujeito responde com um cargo ou função extremamente bem definido, não significa necessariamente que há planejamento de carreira. Qualquer um almeja crescimento, porém, nem todos almejam desenvolvimento. Pode-se pensar dessa forma: para ser vendedor, sendo que a função atual é repositor de mercadorias, é possível conhecer os produtos e suas características, visto que se tem a oportunidade e tempo para manuseá-los, organizá-los de tal modo que facilite o acesso da equipe de vendas, e é preciso fazer da melhor forma que conseguir, só assim é possível assumir uma responsabilidade maior. Assim como pode-se pensar que se o objetivo é ser vendedor e atualmente se ocupa um cargo de repositor de mercadorias, toda e qualquer atividade é perda de tempo. A diferença é justamente, almejar um cargo sabendo que existem degraus de subida até aquele cargo, existem conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidos. Os conhecimentos e técnicas a serem adquiridos, as habilidades para serem desenvolvidas às quais a função exige, e nesse caso, a atitude de querer, além de crescimento, desenvolvimento. Além de querer “ter” algo, querer “ser” algo, e esse fator é determinante.

Quando um acadêmico ingressa no curso de administração, o mais óbvio a esperar do ponto de vista de planejamento, seria que ele soubesse onde quer chegar, se pretende se tornar gestor de pessoas, supervisor de produção, gerente de marketing ou gerente comercial. Se quer ser empreendedor do seu negócio, em que área irá atuar, que mercado pretende atingir. Porém são objetivos difíceis de se determinar, e do mesmo modo, o acadêmico pode saber o que quer e não fazer ideia da amplitude do que está afirmando, no sentido que achar de o fato de estar cursando administração o fará atingir o objetivo. Assim como um acadêmico pode ainda não

saber em que área irá atuar, mas estar convicto a se apropriar ao máximo das experiências acadêmicas para desenvolver e se preparar, enquanto profissional, enquanto administrador. Dentro desse contexto de objetivos, a primeira perspectiva a ser contemplada, é a razão pela qual o acadêmico tomou a decisão de ingressar no curso de administração, que como já esperado, são as mais diversas. A maior parte dos acadêmicos, já inseridos no mercado de trabalho, procuram profissionalização e conformidade dos estudos com a carreira que já está construindo, como é o caso do Acadêmico 1: “*Eu achei que seria uma área que poderia agregar muito na minha carreira profissional, por isso iniciei o curso. (...) . Sempre procurei adequar a minha profissão aos estudos. ”*. Ao transitar por outras áreas do conhecimento em oportunidades anteriores, o Acadêmico 1 ingressou no curso de administração por estar em conformidade com seu cargo atual, de operador de caixa em uma instituição financeira pública. Um caso semelhante, é o da Acadêmica 6, que atua como gerente em uma escola de idiomas

*Um dos motivos foi porque eu já estava em contato com a empresa, pois comecei a assumir a parte de marketing, comecei a assumir finanças, gestão de pessoas, tudo isso, e aí optei por fazer um curso, me dedicar um pouco mais, e também porque tentei outras áreas e vi que não era o que eu queria. Então me identifiquei bastante com o curso de administração, te dá uma visão bem ampla e te abre para diversas áreas. (ACADÊMICA 6).*

Nesse caso, ao perceber que suas atividades lhe demandavam competências específicas, o ingresso no curso foi a tentativa de profissionalização, de aprimoramento. É possível identificar os mesmos objetivos no relato do Egresso 1

*Eu estava na dúvida entre informática e administração. Só que para eu fazer informática teria que criar uma carreira nova, eu já trabalhava desde 94 até 2007 são 13 anos, então eu trabalhei nessa área de administração, então eu parar tudo e começar do zero de novo, e eu já não era mais novo, comecei a estudar com 34 anos e terminei com 39, então eu já não era mais um “guri”, precisava tentar seguir no que eu já fazia, e administração foi a opção. (EGRESSO 1)*

Neste caso, há outra particularidade. Diante de uma carreira já em andamento e de uma idade na qual não considerava a ideia de mudar completamente o ramo de atividade, o Egresso

1 optou por fazer administração por já estar inserido na área. Assim a escolha se dá com um pouco mais de limites do que nos casos anteriores. Os motivos pelos quais tomou a decisão de ingressar em um curso superior também são interessantes

*Eu me formei em 1993, 1994... e ai parei! Quando eu comecei minha carreira profissional em 1994, segundo grau era o “top”. Era datilografia e segundo grau, tinha que ter senão não conseguia trabalhar. E hoje não, hoje tem que ter pelo menos uma graduação ou estar estudando e dominar a informática, então o mercado mudou, e de certa forma exigiu de mim estudar, voltar a estudar. (EGRESSO 1).*

Percebe-se que neste caso, houve por parte do Egresso 1 o diagnóstico de sua realidade e também de sua carreira. Caso não buscasse algo a mais, se tornaria obsoleto. Por mais que já estivesse inserido em um bom cargo, percebeu que o mercado exige mais do que podia oferecer, então buscou o curso superior. Além de adequar o curso à sua profissão, houve a associação do curso ao desenvolvimento pessoal.

Há também os acadêmicos que aderem ao curso pela variedade de áreas que abrange, como o caso do Egresso 3

*Quando comecei a faculdade, eu escolhi administração porque não tinha nenhuma certeza do que eu queria seguir como carreira, então escolhi administração porque acho que é uma área que envolve tudo, então se você vai trabalhar no comércio tem que ter noção de administração, se vai ser dentista tem que ter noção de administração, então foi por isso que eu escolhi. Porque eu acredito que é um curso bem genérico e que envolve várias áreas, então como não sabia no que queria me aprofundar, escolhi administração. (EGRESSO 3)*

Desse modo, o ingresso no curso significava uma oportunidade de se capacitar para atuar em várias áreas, acompanhado da incerteza de onde se quer chegar, o que acontece em muitos casos. Como o curso de administração possibilita ao profissional galgar uma gama de objetivos, pela necessidade de uma graduação para atuar no mercado atual, muitos acadêmicos ingressam no curso com a expectativa de abrir o leque de possibilidades e fazer escolhas posteriormente.

Além destas, existem outras influências. Há aqueles acadêmicos que de fato tem aptidão pela área, e no seu comportamento e nas suas experiências anteriores, chegaram à conclusão de que poderiam se desenvolver de maneira otimizada na administração. Como afirma a Acadêmica 5

*Desde pequena gostei dessa parte de estar à frente de alguma coisa para liderar, para administrar. Então isso já influenciou bastante minha escolha. Mas com certeza meus pais também ajudaram bastante. Eu desde pequena pegava os trabalhos de grupo e dava sequência, e sempre gostei de estar à frente, apresentar alguma coisa, falar em público, e eu acho que isso já me instigou um pouco a fazer o curso. (ACADÊMICA 5)*

Nesse caso, a Acadêmica 5 teve a vivência no ambiente organizacional desde pequena na empresa de sua família. Além da influência dos pais, há por parte da acadêmica o ímpeto de se aperfeiçoar nessa área, a aptidão, não somente a imposição da sucessão da empresa por parte da família. A aptidão pela área também foi o motivo de decisão do Acadêmico 4, que quando questionado sobre as razões que o levaram à escolha do curso, responde:

*Olha, eu não sei. Porque eu sempre quis fazer administração. Desde que me conheço por gente eu pensava que faculdade era administração que eu queria fazer. Então eu não vou falar “ah eu fiz porque queria abrir uma empresa”, claro, tenho pretensão de abrir uma empresa, porque eu, como vou dizer... me engessar em algum trabalho que eu tenha que ficar em uma sala, difícil. Porque ou vai ter que ser uma posição estratégica que eu tenha liberdade de ação, ou eu vou abrir uma empresa. Nesse sentido. (ACADÊMICO 4).*

No caso do Acadêmico 4, não há qualquer pré-disposição que o fizesse optar pela área. Simplesmente queria fazer administração, tinha certeza da escolha que estava fazendo. A origem dessa convicção, nem mesmo o acadêmico sabe responder. Já no caso da Acadêmica 3, além de escolher o curso por gostar e se identificar com a área, fez um diagnóstico das falhas e falta de profissionalismo do mercado

*Eu procurei o curso porque me identifico com a área e a cada dia fico mais convencida disso, tenho mais certeza, de que não escolhi o curso errado, que eu não estou na profissão errada, sinto cada dia mais entusiasmo, pretendo concluir o curso, trilhar essa carreira de administradora. Percebo que o mercado está falho com qualidade, com pessoas que amam o que fazem, é bem complicado, fazem mais por dinheiro, pelo retorno, do que por amor, e a qualidade acaba falhando, do que observo. Então estou iniciando com muita sede ao pote, quero aproveitar ao máximo, tanto como bolsista, pretendo em alguns curtos períodos que me programei, lançar artigos periódicos em jornais da cidade. E eu pretendo ir me aperfeiçoando, escutar, escutar e escutar e aprender muito, pois estou aqui para isso. Sugar ao máximo. (ACADÊMICA 3)*

Ao ingressar no curso, a acadêmica já expressa sua atitude de buscar se desenvolver ao máximo, e também aproveitar as oportunidades que terá na carreira acadêmica. Uma das particularidades, é esse diagnóstico realizado de acordo com suas percepções, de que o mercado peca na questão da qualidade dos profissionais. Desse modo, a acadêmica identificou um gargalo no mercado e viu aí a oportunidade de se tornar a profissional que de acordo com suas percepções, seria o ideal. O caso mais curioso, é o da Acadêmica 2

*Eu trabalhava numa empresa, estavam apenas começando com processos administrativos, aí eu pensei “eu quero trabalhar sentada em uma mesa e mexendo num computador”, foi o que pensei. Então que curso vou fazer? Claro que hoje eu já não vejo que é só isso, não é só mexer com papeis, é tomar decisões, é se relacionar com colegas, não julgar colegas antes do tempo, ter coerência com isso, e o curso te prepara para isso. (ACADÊMICA 2)*

A acadêmica 2, ao chegar em determinado período de sua carreira, percebeu a necessidade de buscar especialização, mas não para se desenvolver enquanto profissional, mas sim ter uma formação que a possibilitasse comodidade no trabalho. Porém, ao ingressar no curso sua visão se modifica. Ao observar suas expressões ao relatar que almejava apenas comodidade no trabalho, percebe-se o quanto houve mudança na percepção acerca de sua carreira. No lugar de



uma perspectiva de trabalhar sentada atrás de um computador, abre-se um leque de possibilidades.

O Egresso 2 traz também uma vivência interessante de ser percebida, pois ingressou no curso sem ter convicções pessoais

*Foi mais por me espelhar no meu pai... terminei o ensino médio eu tinha 15 anos, então foi uma decisão que eu tomei mais por me espelhar no meu pai do que eu saber o que queria para minha vida, porque eu era muito novo. Mas eu tomei a decisão também porque eu sabia que dentro da administração eu ia ver muitas áreas, eu tenho matérias do direito dentro da administração, tenho matérias de contabilidade, tenho matérias de marketing que foi onde me achei dentro da administração, então eu pensei “bom, se eu tomar a decisão errada agora eu vou estar vendo outras matérias e quem sabe eu me encontre no decorrer do curso”. (EGRESSO 2).*

O relato do Egresso 2 mostra outra faceta do curso, que é a convicção de que o ingresso no curso dificilmente virá a se tornar um erro, mas sim o portal de entrada para muitas outras áreas do conhecimento nas quais o acadêmico poderá se encontrar.

Pode-se perceber que as razões pelas quais se ingressa no curso de administração variam de acordo com o acadêmico. Investir na carreira que já se está construindo, seguir com os negócios da família, se aperfeiçoar enquanto profissional diante do mercado competitivo ou até mesmo ingressar em um curso pela necessidade de formação. O desempenho do acadêmico não tem relação direta com o motivo de escolher o curso. Todos os acadêmicos e egressos que se dispuseram a participar da pesquisa do estudo, desenvolveram ou estão desenvolvendo suas competências de modo eficaz, no caso dos concluintes, estão seguros da carreira a se seguir e já inseridos no caminho desta carreira. No caso dos egressos, já inseridos no mercado, já colhem os frutos da aplicação das competências desenvolvidas durante o curso de administração, portanto, sequer há conexão entre o que os fizeram ingressar na administração e o resultado na conclusão do curso. Desse modo, a restrição de ingressantes seria uma ação falha.

Ao começar a caminhada no curso de administração, cada acadêmico traz consigo suas expectativas. Muitas vezes, essas expectativas estão distantes da realidade do curso, e acaba por surpreender os acadêmicos. O que se espera, é que se tenha possibilidade de trabalhar em muitas

áreas, ou então expectativas na área de finanças, pois o senso comum aponta que a profissão de administrador lida basicamente com números e papéis. Todo início requer objetivos. Nesse caso, os objetivos dos acadêmicos e egressos ao começar a carreira acadêmica tem relação com a razão de escolha do curso. No caso da acadêmica 3, que se encontra no segundo semestre, suas expectativas ainda estão em formação, no sentido de não ter vivenciado o curso o suficiente para formar uma opinião além das expectativas

*Eu acho que é o principal de tudo. Eu posso vir a fazer outra faculdade depois. Mas acho que o principal é a administração, porque falta organização nos processos, falta melhoria, no sentido de aproveitar o tempo melhor, melhores resultados. As pessoas não notam isso.*

*É muito desamor, mau atendimento no comercio, as pessoas atendem por obrigação, não porque amam vender, elas não nasceram para vender, estão ali porque precisam de 800 reais para pagar as contas, e não teve outra oportunidade, ou não soube aproveitar as que teve. (ACADÊMICA 2).*

Nesta fala, também é possível identificar o diagnostico que a acadêmica fez de suas experiências e da realidade no mercado de trabalho, que fez parte do que lhe levou a procurar a graduação em administração. O Acadêmico 1, que cursa entre o segundo e terceiro semestre do curso, já consegue perceber algumas diferenças entre o que esperava e o que o curso reserva, quando afirma: “*É um pouco diferente do que eu imaginava. Eu achei que fosse ser tratada mais a questão burocrática da empresa, não para essa parte de se tornar empreendedor, isso eu vejo como um ponto positivo no curso.*”. O acadêmico refere-se ao estímulo que o curso vem trabalhando na fase inicial, abordando metodologias no viés do empreendedorismo, que retrata aos acadêmicos a profissão de administrador baseado em competências empreendedoras e também os apresenta todas as iniciativas do curso para que essas competências sejam desenvolvidas, a qual não existia na grade curricular anterior. Na visão da Acadêmica 6, que está concluindo o curso, a universidade pecou nesse sentido

*Eu acho que até teria uma expectativa, mas eu entrei um pouco mais tarde e fui fazendo mais por profissão mesmo, mas eu acho que faltou, eu esperei muito do curso a parte de guiar ali no início do semestre*

*Isso, instruir. Eu acho que ficou muito, talvez também tenha sido falta de interesse meu, de ir atrás, mas eu acho que poderia ter trabalhado mais isso. (ACADÊMICA 6)*

Na época em que a Acadêmica 6 ingressou no curso, não teve a oportunidade e mesmas metodologias abordadas na atualidade, como no caso dos Acadêmicos 1, 2, e 3, que já na fase inicial passam a adentrar no mundo da profissão de administrador e conhecer as ferramentas para gerir a carreira e se desenvolver. Isso mostra que o curso, ao perceber o gargalo, fez a revisão e reorganização dos componentes curriculares, para já no início instruir os acadêmicos, e isso vem dando resultado e está sendo percebido pelos mesmos, e desde o início já é possível perceber e aplicar os conhecimentos, como relata a acadêmica 2: “*O curso de administração você encontra em todas as áreas, agora estou trabalhando na área, sou assistente administrativa, então estou trazendo, estou agregando meus estudos com a prática.*”

De acordo com as percepções dos egressos, é possível perceber as diferenças de seus relatos em relação aos demais, depois de já terem vivenciado a carreira acadêmica e após a conclusão do curso, vivenciarem a realidade após a graduação. O Egresso 3, conta seu objetivo inicial já relatando as mudanças que foi sofrendo no decorrer da graduação

*Minha ideia era estudar, me formar e ter uma faculdade. No decorrer do curso sim, que aí eu pude planejar, mais ou menos, o que facilitou muito foi eu ter passado no concurso logo no início do curso, então pelo menos o básico para eu sobreviver eu já tinha, então pude pensar com mais calma, não tinha tanta urgência “ah preciso me formar para ter um trabalho melhor”, porque o banco já me proporcionou estabilidade. (EGRESSO 3).*

Ao ingressar no curso, o Egresso 6 trabalhava na área da mecânica, e logo se mobilizou para pensar em outras alternativas, visto que não poderia agregar seus estudos ao seu trabalho. Ao prestar um concurso público para trabalhar em um banco, obteve a imediata aprovação e começou sua carreira na instituição financeira, assim pode começar a aplicar os conhecimentos e também, segundo ele, pode pensar com mais calma, ao mesmo tempo que pode agregar o que aprendia na sua carreira. De acordo com as observações da autora, de modo algum o Egresso 3 encarou a oportunidade do concurso como uma alternativa para se acomodar e poder se dedicar

aos estudos, mas sim como uma alternativa que lhe ofereceu estabilidade e ao mesmo tempo aprendizado, para que pudesse construir sua carreira

*Inicialmente o curso serviu para eu me desenvolver como empregado, na minha função que exercia e exerço me ajudou bastante. Consegui assimilar o conhecimento do curso e aplicar no meu trabalho. E a partir desse conhecimento do curso foi aí que pensei em ter meu próprio negócio. Mas inicialmente eu utilizei meu conhecimento da faculdade para me desenvolver no meu emprego. Meu primeiro objetivo foi esse. Depois comecei a pensar em abrir meu próprio negócio. (EGRESSO 3).*

Geralmente, o concurso público é visto como uma alternativa somente de estabilidade, de não necessidade de gerir a carreira, como é o caso do Egresso 2

*Durante minha graduação eu ouvi muitas pessoas falando “você tem que passar em um concurso, lá você tem estabilidade, vai fazer o que quiser”, mas eu não vou crescer dentro disso, vou fazer um concurso, vou passar e vou ter aquele mesmo salário o resto da vida, alguns ajustes, não importa o quanto eu me esforce minha satisfação não vai mudar. Agora se eu estou correndo atrás de algo que é meu, consequentemente eu vou gerar mais resultados e crescer dentro disso. (EGRESSO 2).*

As percepções diferenciadas também se dão a partir das diferenças de realidade, que no caso, o Egresso 3 viu o concurso como uma oportunidade, pois não tinha condições de pagar a faculdade e assim pode ficar sossegado, pois garantiu sua graduação, mas hoje além de trabalhar no banco também é empreendedor, começou uma nova carreira. Na visão do Egresso 2, ser empreendedor ou prestar um concurso público seriam opções totalmente contrárias.

O Egresso 1, quando questionado se ao fazer a graduação esperava que houvesse uma evolução de cargo dentro da estrutura da empresa, relata

*Fiz para me capacitar mesmo porque eu já tinha um nível da empresa, já estava num patamar em que a graduação não ia fazer eu subir ou*

*descer, então eu fiz para me capacitar mesmo, aprimorar o que eu já sabia. O estágio que eu estava na empresa eu não tenho mais como crescer, eu já estou num nível de liderança que depois disso só os proprietários, então estudar pensando em crescer na empresa não teve porque, foi para me capacitar mesmo. (EGRESSO 1).*

Como relatado, o objetivo com a graduação era capacitação. Mesmo ao atingir um nível da empresa no qual estava bem colocado, optou por se aperfeiçoar e poder realizar o trabalho de um modo mais estratégico.

Ainda os egressos, após já estarem inseridos no mercado, fazem uma exposição sobre as atitudes que julgam necessárias para que se possa desenvolver competências, o que está atrelado ao perfil empreendedor. Na visão do Egresso 1, é preciso ter objetivos bem definidos

*Em primeiro lugar, a pessoa tem que querer, saber o que quer da vida. “Ah fiz administração para ser empresário”, mas o que você vai abrir? Tem que saber o que quer. Por exemplo eu fiz administração para me capacitar, mas nunca pensei em ser empresário, então eu já tenho uma visão diferente da administração, me capacitei para trabalhar dentro da empresa. (EGRESSO 1).*

De certo modo, a experiência que o Egresso 1 já tinha através de sua caminhada já de 13 anos no mercado de trabalho ao ingressar no curso, e também por já estar inserido no ambiente organizacional, o facilitou na formação de seus objetivos, assim como considera que esse é o caminho para chegar onde se quer chegar: saber exatamente o que quer. Nos demais casos, os egressos não sabiam exatamente o que queriam seguir ao ingressar no curso, mas hoje tem suas carreiras acadêmicas construídas a partir de competências com as quais estão construindo sua carreira profissional. O Egresso 2 também faz sua fala, acerca de perfil empreendedor

*Eu acho que perfil empreendedor é a pessoa que vê a ambição como uma palavra bonita, não como uma palavra feia. É uma pessoa que não está acomodada onde está, ela quer crescer, quer ir para frente, é uma pessoa que está buscando que as coisas sejam do seu jeito e corre atrás para que isso aconteça. (EGRESSO 2).*

Nesse caso, o Egresso chega a esta afirmação também a partir de suas experiências, como relatado, teve algumas vivências em empresas nas quais não tinha liberdade de ação e perspectiva de crescer, e desse modo optou pela carreira de empresário.

As percepções de ingressantes, concluintes e egressos, apesar de serem relatadas de formas diferentes, são semelhantes no sentido de ao ingressar no curso não se saber exatamente o que quer seguir. Porém, o que se percebe de determinante, é a atitude de querer se aprimorar, querer aprender, e fazer com que a vivência acadêmica seja válida para a vivência profissional. Ainda não tendo conhecimento nem habilidades, os acadêmicos mostram a atitude de querer desenvolvê-los, e esse fator é que faz com ao final da graduação tenham objetivos definidos e carreiras já iniciadas. No caso dos egressos, com suas carreiras já em andamento e indicando a prosperidade e assertividade nas suas escolhas.

Desse modo, o foco específico para determinar o sucesso dos acadêmicos, e para que possam gerir sua carreira com competências empreendedoras, não é saber exatamente onde se quer chegar, mas sim instigar a atitude de ir em busca da construção do conhecimento e desenvolvimento de habilidades. Como relatado, durante o curso é que os concluintes e egressos conseguiram perceber a qual área poderiam seguir, mesmo já estando inseridos no mercado, e em alguns casos, o que faltou foi a instrução por parte da universidade, no sentido de fazer o acadêmico visualizar o resultado que a graduação busca atingir. Assim, a estratégia a ser adotada no início do curso é a explanação por parte da universidade do que se espera com relação ao desempenho do acadêmico, mostrar claramente, quais as competências, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes, que terá que desenvolver para se tornar o administrador que o mercado demanda. Assim, visualizando o objetivo do que precisa se tornar, o acadêmico pode ser autocrítico e fazer seu auto diagnóstico, estabelecendo seus objetivos no sentido de formar competências. Desse modo, no decorrer do curso ao descobrir qual área ou carreira decidir seguir, poderá concentrar esforços na formação das competências específicas daquela carreira. Neste estágio da carreira, exceto os casos em que o acadêmico busca o curso por já estar inserido na área, não se tem a ideia formada acerca do planejamento de carreira, portanto, a universidade enquanto fornecedora das ferramentas para que o indivíduo escolha e siga uma carreira, deve fornecer também instrução nesse sentido, mostrar ao acadêmico as áreas que pode escolher, mesmo que só se conhece afundo todas as áreas no decorrer do curso.

### **4.3 Percepções de ingressantes, concluintes e egressos acerca da construção da carreira**

Construir uma carreira, é um exercício constante de reunir o que é necessário para seguir em frente, crescer, e de desenvolver, enquanto profissional. É um dos aspectos com maior relevância, porque é o que tem a perspectiva do presente como determinante para as expectativas do futuro. Pode-se ter um objetivo de longo prazo. Aos 20 anos, pode-se almejar ser rico e bem-sucedido ao atingir os 30 anos. Aos 28 anos, nada leva a crer que o objetivo será alcançado, mas ainda há tempo. Até que chega a hora de acontecer, e não acontece, pois, a riqueza não iria se concretizar aos 30 anos, mas sim deveria ter sido construída desde os 20.

Construir uma carreira, é se apropriar das oportunidades do presente. Pode ser ter um objetivo, e para que aconteça, no decorrer do caminho é preciso identificar as competências que são necessárias para atingi-lo. O objetivo tem que se aproximar continuamente. Ter a noção do que pode ser feito hoje, para que o objetivo se torne mais próximo.

A caminhada acadêmica faz parte da construção da carreira. No caso do curso de administração, a carreira profissional e a carreira acadêmica geralmente andam juntas, e conforme vai se avançando no curso, desde que o acadêmico se aproprie dos conhecimentos, habilidades e atitudes que vai adquirindo, a carreira profissional vai tomando outra forma e perspectiva. Durante o tempo de graduação, portanto, o que é determinante é o acadêmico saber como se apropriar de competências para construir sua carreira.

No caso dos ingressantes, a atitude de querer e ir em busca dessas competências é perceptível no relato da Acadêmica 3, quando questionada de como pretende se apropriar das oportunidades que o curso irá oferecer para sua formação

*Vim aqui para estudar, me tornar uma pessoa melhor, é um sonho que estou realizando, e não vim para perder tempo, para brincar em sala de aula, infelizmente vejo isso. Mas vim para aproveitar ao máximo, tem professores muito bons, inteligentes de “tirar o chapéu”, e tem que aproveitar, pois não sei se em outro momento vou cruzar com essas pessoas, se vou poder trocar ideias com elas, então aproveitar ao máximo e dar o retorno para eles. (ACADÊMICA 3).*

A Acadêmica 3 relata só o fato de estar inserida num curso superior como uma oportunidade, a qual deseja aproveitar ao máximo. Se refere ao curso como um sonho que está realizando. Também destaca como oportunidade, a vivência com o corpo docente da universidade, a possibilidade de conviver com pessoas que a agreguem valor. No caso da acadêmica 2, destaca suas potencialidades, ferramentas que irá utilizar para se desenvolver no curso e na carreira

*Eu não me vejo com limites. As vezes penso, eu posso ter perfil empreendedor! Porque eu não me acomodo, eu me defendo. Na empresa, estamos passando por uma avaliação, quando chega minha hora de falar, eu falo meu ponto de vista.... Porque não? O que eu acho que poderia melhorar? Eu falo. É você se marcar, você se determinar como pessoa. Por isso que me vejo como empreendedora. Não consigo pensar em um negócio, mas consigo pensar que não sou limitada, não tenho medo de desafios, estou aí me desafiando, todos os dias é um desafio para mim. (...). Eu vivo a cada dia. Não faço planejamento de longo prazo, meus planejamentos são curtos. Então aproveito cada dia, cada momento, meu trabalho, relação com meus colegas, até em casa aplico o que aprendo. (ACADÊMICA 2).*

Nesse caso, a acadêmica consegue visualizar pequenas coisas que já agrega no seu trabalho e na sua vida cotidiana. O curso aos poucos transforma não só sua vida profissional, que passa de balconista em uma empresa sem processos administrativos à assistente administrativa de uma multinacional, mas também transforma sua vida no seu lar, e em sua família. O Acadêmico 1 por sua vez, faz uma revelação peculiar

*Em relação às aulas sou um pouco desleixado. Eu venho assistir as aulas, mas em casa não acabo dando muita atenção em função de outros afazeres. Mas questão extraclasse, tenho envolvimento com a Empresa Junior, nesta parte eu estou buscando me inserir mais na universidade, não só nas aulas, mas em outros projetos também. (ACADÊMICO 1).*

O “desleixo”, usado pelo acadêmico como forma de descrever a falta da extensão dos estudos para casa, não anula o interesse em buscar outras inteirações dentro das oportunidades



que o curso oferece, como a participação da Empresa Junior, na qual atua como coordenador de eventos. Também não o impede de visualizar de que modo pode desenvolver a carreira de administrador e aplicar os conhecimentos que está construindo na empresa pública em que atua

*Com relação à empresa pública, por ser uma instituição financeira, querendo ou não está sempre relacionado com a área privada. Você está ali, está conversando com outros administradores de outras empresas que são da área privada, está trocando ideias com essas pessoas, tentando de alguma forma acrescentar, achar soluções para as empresas, então nessa área de instituição financeira, apesar de ser pública, tem muito campo para um administrador trabalhar, porque querendo ou não você não vai lidar só com uma empresa, você lida com muitas empresas ao mesmo tempo, então isso te abre um leque maior de possibilidades, inclusive do que trabalhar em uma só empresa. (ACADÊMICO 1).*

O Acadêmico 1 encara o fato de estar em uma instituição financeira pública como uma oportunidade de conhecer a realidade de muitas empresas, e de poder potencializar seus atendimentos através da graduação. Aí já tem bem claro seus objetivos, e como pretende construir habilidades, pois dentro da função que exerce sabe quais competências precisa trabalhar durante o curso.

Os concluintes do curso, já podem fazer a avaliação de como se apropriaram das oportunidades para desenvolver competências. O Acadêmico 4 traz uma questão importante

*Depende de cada um. Eu particularmente no curso tive mais, e tenho mais oportunidades e desenvolver isso. Mas o que realmente fez com que eu desenvolvesse minhas habilidades e atitudes foi o período de bolsa e o período do Negócio a Negócio, pois ali na bolsa você vai ter aquela oportunidade, vai ter aquele tempo de aprender. (ACADÊMICO 4).*

Nesse trecho o acadêmico traz a questão do sujeito, “depende de cada um”. Essa questão inclusive levantada pela maioria dos entrevistados, parte da premissa de que a universidade concentra esforços para que além de conhecimentos, haja o desenvolvimento de habilidades e

atitudes, que formam as competências empreendedoras para gerir a carreira, mas o fator determinante é o acadêmico, é o sujeito do processo que precisa se apropriar destas competências. O Acadêmico 4 relata que nas experiências que vivenciou através da atuação como bolsista e também através do programa Negócio a Negócio, onde teve tempo de aprender além da sala de aula, e também pode conhecer centenas de negócios na região atuando como consultor. As acadêmicas 2 e 3, trazem outra questão interessante a ser levantada. A relevância da clareza do corpo docente na formação de competências. Conforme a acadêmica 2

*Realmente podemos destacar algumas matérias, talvez que alguns professores têm mais facilidade de transparecer isso. Mas no decorrer do curso de forma geral eu realmente acredito que consegui desenvolver essas habilidades, tanto dentro da sala de aula quanto dentro da empresa também, e fora também isso levamos para a vida, compromissos e objetivos que passamos a administrar. (ACADÊMICA 5)*

Alguns professores deixam de forma mais clara as competências que estão buscando desenvolver ao propor determinadas atividades, o mesmo ocorre no relato da Acadêmica 3

*Eu te confesso que algumas matérias que eu consegui observar isso, que foi bem naquela questão de apresentações, de ter que ser banca de outros colegas, em que você precisa dar o seu parecer, fazer as análises críticas ou sugestões enfim, teve algumas matérias que eu consegui ver esse processo, a questão de diagnostico também, de empresa, tudo isso...algumas questões você consegue ver bem claras, por eu já estar atuando em uma empresa, por eu já ter essa visão e conseguir captar isso. (ACADÊMICA 6).*

As atividades propostas nos componentes curriculares são de suma importância. Para que haja além da absorção do conhecimento, a formação de habilidades e atitudes, o acadêmico precisa vivenciar, ver aquilo que é dito em sala de aula no contexto organizacional e também se ver como administrador em determinadas situações. Muitas vezes, por mais que se desenvolvam atividades em sala de aula que sejam formadoras de competência, isso precisa ser

demonstrado com clareza pelo corpo docente. No caso de um relatório de pesquisa em uma organização, é preciso que fique claro, que o acadêmico vai adentrar na rotina de uma organização para agir como gestor, não como estudante, que precisa entender a estrutura da organização, porque determinadas situações são feitas daquela forma, para construir propostas e estratégias que realmente funcionariam, dentro do contexto daquela organização.

O Egresso 1, faz um relato de como foi a aproveitou a experiência de acadêmico e as dificuldades que enfrentou

*Eu sempre, tudo o que faço, eu procuro fazer da melhor maneira possível, então sempre procurei, primeiro em função do valor, apesar de que ganhei o curso do meu irmão, mas pelo valor pago para um curso de graduação, parte da premissa que você tem que se dedicar. Se você for um administrador e não der valor para o dinheiro que está gastando, já está errado. Isso é uma concepção minha. Mas sempre tudo que eu faço, inclusive na graduação foi assim, busquei ao máximo absorver, em tudo, desde o início, porque naquele período era casado, trabalhava de manhã e de tarde, estudava até as 22:30 e chegava em casa tinha família ainda, tinha um filho pequeno, com um ano quando comecei a estudar, e tinha que dar atenção para ele além de estudar. Então precisava conciliar tudo isso. Então eu trabalhava, estudava, ficava com a família até meia noite depois ia estudar. E como eu fazia as cinco noites, não podia deixar para amanhã, porque amanhã teria outra matéria, outra cadeira, outro conteúdo, então precisava sempre estar em dia. Então precisava me dedicar muito, aprendi muito, me dediquei muito, todos os meus trabalhos que realizei na Unijui, inclusive fui medalha de prata na minha colação, acredito que ainda exista essa classificação. Eu sempre procurei me dedicar ao máximo em tudo, meu tcc está na biblioteca virtual da Unijui inclusive, no curso fiquei com media oito e “lá vai fumaça”, então sempre procurei. E ajudar, todo mundo que precisava de mim na graduação sempre ajudei. E mais pela experiência profissional minha do que a própria teoria. Muitas vezes eu ia bem nas matérias não porque estudava, era mais por meu trabalho, me facilitou muito. (EGRESSO 1).*

Nesse relato também fica clara a importância da atitude do acadêmico de buscar a excelência em sua formação. No caso do Egresso 1, que não cursou a graduação no período regular, logo depois que se concluiu o ensino médio, os desafios foram ainda maiores, e apesar disso conseguiu se destacar como acadêmico. Tais atitudes revelam o porquê de alguns profissionais terem sucesso e outros nem tanto. Ainda acrescenta

*No início para mim foi um caos, até me acostumar de novo, porque eu tinha 34 anos e estudava com alunos de 18, então eu já era casado, já tinha filhos, já tinha uma vida profissional de 13, 14 anos, e tinha colegas meus que nunca tinham trabalhado na vida. Eu conseguia de certa forma enxergar situações que eu aprendia de forma teórica que eu já tinha vivenciado na prática, e muitos colegas meus que nunca trabalharam na vida “era grego aquilo”, então eu conseguia associar a parte prática com a teoria, e eles muitas vezes não conseguiam associar isso, só viam como teoria. (EGRESSO 1).*

Muitas vezes, por conciliar a rotina acadêmica com a jornada de trabalho, alguns acadêmicos têm mais facilidade de assimilar e compreender os conteúdos e abordagens adotadas no curso, pois conseguem fazer a relação imediata com a realidade organizacional. Porém, em alguns casos há dificuldades pela estrutura da empresa não permitir ao acadêmico essa experiência, como ocorreu com o Egresso 2

*Inicialmente nos cargos de auxiliar de escritório, naqueles cargos em que eu não tinha condições de tomar decisão nenhuma eu percebia, mas não podia fazer nada, não podia dar minha opinião, não podia resolver as coisas, então a partir do momento que eu fui ser gerente, realmente fazer o que a faculdade ensina, aí sim eu percebi bastante, até me ajudou dentro da faculdade porque eu conseguia fazer a relação da teoria com a prática. A teoria nos ensina muita coisa, mas em contato com a prática percebemos que algumas coisas não são bem assim... (EGRESSO 2).*

Aí o Egresso 2 também destaca a importância da vivência nas organizações em conjunto com o curso, isso possibilita que o conhecimento não fique só na percepção de teoria, como foi afirmado também pelo Egresso 1.

No caso da Acadêmica 6, ao se inserir no curso, já ocupava o cargo de gerente de uma escola de idiomas, e através do curso pode aperfeiçoar sua rotina como gestora e relata quais suas habilidades que acredita que a fizeram evoluir dentro da empresa

*Eu sempre desde que entrei na empresa procurei fazer tudo para que fique bem claro e sempre procurei por exemplo, algum dia que eu não estiver mais lá, vão se achar as coisas, ou tudo que eu sei eu ensino para as pessoas que vão entrando, questão de vendas, técnicas de vendas, supervisão de vendas, técnicas, tudo que eu sei, eu passo. Eu acho que isso é importante, porque a empresa quando faz treinamento com você, esta te treinando para a empresa, então ela quer que você consequentemente passe teu conhecimento para as pessoas que vão entrando lá também. Ou algum dia que precisar de informação que esteja claro para todos, não só a informação para você. Então eu acho que você não trabalha individualmente, trabalha coletivamente, sempre para o bem da empresa. (ACADÊMICA 6).*

Aí também começa a se construir a ideia de coletividade, de que uma vez que o acadêmico se desenvolve, consegue desenvolver o contexto organizacional em que está inserido, e através disso promover a melhoria de um todo. O Egresso 1 partilha das mesmas convicções

*Bom eu sempre procurei agregar, tentar fazer as coisas, não automatizar, mas criar maneiras de facilitar o trabalho, e lá na empresa não tinha muitas pessoas que pensavam para melhorar o trabalho, e eu fui um dos poucos a pensar nesses ajustes. Hoje tem mais gente, mas quando eu comecei não tinha. Na época éramos entre dois nas compras, hoje somos entre cinco. Então a empresa cresceu, agregou mais mão de obra e especializada, o que ajudou muito. Então por essa minha carreira de sempre procurar estar ajudando e aprender mais, eu fui crescendo. (...). Tudo que eu fazia era para o todo, não para mim. Hoje se você for querer trabalhar sozinho não consegue,*

*então tudo que eu tentava fazer era para facilitar o meu trabalho, mas ajudar as outras pessoas também. (EGRESSO 1).*

A Acadêmica 6 e o Egresso 1, acreditam que o fato de tentar, através de seu desempenho, agregar valor na empresa como um todo, tenha sido as principais razões da evolução de cargos que vivenciaram. Em ambos os casos, a graduação veio após já estarem nas mesmas posições que ocupam hoje. Porém, através da graduação conseguiram se desenvolver além do que era esperado. Para o Egresso 3, a graduação teve relação direta com a evolução de cargo dentro da empresa

*Eu acho que a minha passagem de cargo veio diretamente em decorrência desse desenvolvimento pessoal que eu tive com o curso. Quando você começa, comecei o curso com 20 anos e terminei com 26, você começa o curso sendo uma pessoa e termina o curso sendo outra completamente diferente, então essa mudança que foi responsável pelo meu crescimento. Vejo hoje pessoas com 20 anos de empresa fazendo aquela mesma coisa. Então acho que isso é questão do desenvolvimento com o curso. (EGRESSO 3).*

O Egresso 3 destaca que a passagem de cargo veio em decorrência de seu desenvolvimento pessoal, não somente pela conclusão do curso. Aí tem-se outra questão, que é a formação integral do acadêmico, a universidade sendo um agente transformador. Já no caso do Egresso 2, seu relato mostra a insatisfação com as experiências anteriores à se tornar empreendedor, o que lhe conduziu a ter seu próprio negócio

*Me formei em administração em 2012, e logo que me formei iniciei a pós-graduação em marketing e comunicação digital na Unijuí. Eu montei minha empresa a partir do momento que comecei a pós-graduação, ali que percebi o que eu queria fazer, pois minha empresa faz justamente isso, ela cuida do marketing digital das outras empresas em Ijuí. Durante o curso eu trabalhei mais como... aqueles trabalhos que você sabe que vai conseguir fazendo administração, auxiliar administrativo... que na verdade não te dá a amplitude do que você aprende na administração. O nosso curso ele é voltado para uma*

*pessoa que vai gerenciar uma empresa com vários setores, com várias coisas e aí você sendo um auxiliar administrativo não tem essa vivencia, então depois que eu fui gerente de um posto de combustíveis que eu comecei a perceber, e aí você ser gerente de uma empresa pequena você é praticamente o setor de marketing, financeiro, vendas, e a partir daí fui tendo essa vivencia, agora como empreendedor, como dono de empresa já é outra realidade que eu estou enfrentando. A minha empresa vai fazer 1 ano, é bem recente, eu estou me estruturando ainda, mas claro, utilizo muito de tudo que eu aprendi na faculdade, sem dúvida. (EGRESSO 2).*

Nesse caso, e através de outras exposições feitas pelo Egresso 2, na qual destaca que ser empreendedor é não se acomodar com a realidade, é possível fazer uma associação com o relatado, pois através da insatisfação com os cargos já ocupados, tomou a decisão de se tornar empreendedor, para assim poder vivenciar as competências que desenvolveu no curso. Também relata que a decisão de qual área atuar dentro da administração veio somente na pós-graduação, na qual identificou a oportunidade de atuar no mercado da cidade. Em muitos casos, os acadêmicos identificam oportunidades por avaliarem o potencial das mesmas, e não por terem aptidões os gostarem da área. É uma visão diferenciada, que também pode ser exemplificada no caso do Acadêmico 1

*Mas se a oportunidade aparecesse eu ia pegar. Se eu vejo uma boa oportunidade na parte empresarial, se eu vejo uma boa oportunidade em um concurso, eu vou pegar. No momento a oportunidade que eu vejo é a carreira acadêmica, é seguir a carreira e me tornar professor universitário. Esse é o foco no momento. (ACADÊMICO 4).*

Ao destacar que no momento prepara-se para se inserir no mestrado logo após a graduação, relata sua visão de oportunidade. Essa também é uma questão determinante. Muitas vezes o acadêmico toma a decisão de se tornar empreendedor, por exemplo, mas não tem aptidões específicas, como no caso do Acadêmico 4 e do Egresso 2. Porém, tem a capacidade de identificar oportunidades, ideias que tenham potencial, e mais do que identificar, fazer o que é necessário para fazer a oportunidade dar resultado.

No caso do Egresso 3, mesmo já inserido na carreira pública despertou durante o curso a ideia de ser empresário. Do mesmo modo, depois de concluir o curso estava à procura de uma oportunidade de negócio, pois não sabia em que área queria atuar. Portanto, relata como se deu a identificação da oportunidade e construção da mesma em um negócio

*Quando eu fazia o curso eu sabia que queria abrir uma empresa, mas não sabia o que abrir. Estava procurando uma oportunidade. Então tinha minha noiva, que trabalhava com projetos de móveis, e foi aí que comecei a vivenciar essa questão de móveis. (...). Ela ia sair do emprego que estava de projetista, tinha recebido outra proposta de fazer o mesmo serviço que ela faz, que é a parte de projetos dos móveis, e essa pessoa que ofereceu o emprego para ela, marcou um dia depois das seis para ela ir lá conversar, e eu acabei indo junto (...). Conversando todos juntos, nos mostrou a empresa dele, contou toda a história dele, como tinha começado. Ficamos lá conversando e nisso ele falou algumas coisas que começaram a me marcar, ele falou que ele estava há tanto tempo lá trabalhando, e o mais difícil naquele negócio era arrumar pessoas competentes, qualificadas para trabalhar (...). Um dia ela chegou em casa para mim e disse, sem pretensão nenhuma, só comentou, que o chefe da marcenaria da empresa que ela trabalhava tinha se desentendido com o dono da empresa e achava que iria sair da empresa. Ela falou aquilo e depois de um tempinho me veio aquela outra coisa que aquela outra pessoa tinha me falado, que o mais difícil naquele ramo era conseguir pessoas qualificadas. Aí que me veio a ideia. Eu pensei: se o mais difícil é ter pessoas, eu estou com a oportunidade na mão (...). A partir disso que eu comecei a pensar em abrir o negócio e comecei a fazer o estudo de quanto que eu precisaria para abrir o negócio(...). Comecei a planejar fui atrás de máquinas. Internet, hoje em dia internet facilita muito mais do que antigamente (...). Eu comecei a empresa, sempre tive só a ideia de ter um negócio, mas nunca tinha pensado na questão financeira “ah vou começar a guardar dinheiro para um dia abrir meu negócio”, isso eu acho difícil*



*alguém que faça. Então o recurso começou a surgir na necessidade mesmo. (EGRESSO 3).*

Nesse caso, o Egresso 3 não recebeu uma ideia pronta, mas sim, estando atento ao que acontece ao seu redor, ouvindo o que as pessoas dizem, uniu duas informações que o fizeram decidir em qual ramo de negócio atuar. Aí se destaca outra questão: estar atento. No momento que se procura uma oportunidade, é preciso ter a convicção de que a qualquer momento possa surgir, seja em sala de aula, seja numa conversa informal ou em informações que chegam e aparentemente não tem relevância, mas que somadas a outras informações passam a fazer sentido.

Depois da conclusão do curso, os egressos conseguem fazer análise do que conseguiram desenvolver durante a graduação, pois a partir do momento que se vê fora da universidade, é possível fazer uma avaliação mais precisa do quanto a experiência acadêmica agregou à carreira. O Egresso 1 destaca os conhecimentos e habilidades que construiu e aplicou, e também da mudança na sua visão acerca da organização

*Gestão de pessoas, contabilidade, são coisas que eu nunca tinha estudado... isso foi muito valido para mim, direito, são áreas que nunca tinha atuado, então acabei aprendendo muita coisa. Fora na parte da administração mesmo, acaba tendo uma outra visão. Eu conhecia o processo da produção, estoque, logística, isso eu dominava, mas o restante não. Então isso eu aprendi teoricamente e comecei a perceber mais, criei uma visão mais crítica dessas áreas por estar entendendo mais algumas coisas, e isso me ajudou bastante, na parte teórica. Então eu consegui agregar mais, ter uma visão sistêmica da empresa, como um todo. Eu circulava por toda empresa, pois era de menor porte, mas não tinha essa visão tão crítica, e com o curso eu consegui aprimorar um pouco mais. (EGRESSO 1).*

O Egresso 2 também destaca as mudanças e habilidades que precisa tendo em vista sua carreira como empreendedor

*Reveremos os conceitos, porque é fácil criticar enquanto se é empregado, ou fazer algo e pensar “vou fazer assim pois não sou pago para isso, não me interessa se dará certo ou não”. E a partir do momento que você depende disso, que você é chefe é que você percebe, consegue relacionar e ao mesmo tempo não quer ser carrasco, mas também não pode ser muito brincalhão e ingênuo, porque se não tomam conta e acabam não fazendo o que deve ser feito. Então os desafios do administrador são grandes. (EGRESSO 2).*

Os desafios do empreendedor citados no final do relato do Egresso 2, tem relação direta com as habilidades trabalhadas durante o curso e saber contornar esses desafios. Depois de uma experiência de pouco mais de um ano como empreendedor, o Egresso 3 também relata as barreiras encontradas na construção dessa carreira

*Bom, o primeiro desafio é abrir a empresa. Você não sabe por onde começar. Não sei é assim hoje, mas eu me formei do curso de administração sem saber como começar (...). Aí vem toda aquela questão que não fica muito clara, que é a questão de impostos, questão de tributos, que também sai do curso sem saber muito e acho que o curso poderia trabalhar mais na visão da pequena empresa (...). Outra questão é pessoas, aprender a trabalhar com pessoas, nisso eu tive um pouco mais de facilidade porque eu já vinha trabalhando com pessoas, minha função no banco já era, já envolvia contato direto com público, com negociação, então isso me ajudou bastante. E eu aprendi a prever muitas das coisas que iriam acontecer na empresa, e a como lidar com isso também (...). Então isso o curso não vai ensinar, isso são coisas que só vivendo para aprender.*

*Tem outro fator fundamental que é o tempo. O tempo é muito valioso, e é bem difícil aproveitar o tempo. Por exemplo, meu tempo dentro da empresa, que eu tenho disponível em horário comercial é muito curto, aí você pensa “hoje quero chegar e fazer tal coisa”. Só que aí você chega lá, e tem um monte de problemas para resolver antes daquilo que você tinha planejado. (EGRESSO 3).*

Nesse caso, o Egresso 3 relata algumas dificuldades que enfrentou na parte burocrática da empresa, as quais não ficaram claras durante o curso, porém relata não ter certeza de se esse é o foco da universidade.

A construção da carreira talvez seja a parte em que a universidade mais possa contribuir com a carreira propriamente dita de seus acadêmicos, pois a universidade e a graduação fazem parte da construção da carreira, através dela que os acadêmicos buscam competências para que possam atuar no mercado de modo que se tornem agentes transformadores no ambiente em que estão inseridos. Antes disso, a universidade, e mais especificamente o curso de administração deve ser um agente transformador na vida e na carreira dos acadêmicos. Apesar da notável participação do curso nesse processo, o principal sujeito é o acadêmico. Os esforços do curso para torna-lo um administrador com competências empreendedoras de nada valem se o acadêmico não souber perceber e se apropriar das oportunidades que o curso oferece.

O que deve ser adotado por parte do curso, é que a cada componente curricular seja esclarecido ao acadêmico os objetivos a serem atingidos, e quais as competências aquele componente almeja desenvolver. Essa prática ultrapassa a leitura de um plano de ensino. Esse é um exercício para ser feito dia a dia. Através dos relatos dos acadêmicos e egressos, é possível notar que a experiência e vivência organizacional contribui e promove a formação de competências, assim, a universidade deve através de atividades práticas promover o aprendizado e a proximidade do acadêmico com o meio empresarial, de modo eficaz. Uma das estratégias a serem tomadas, é a aproximação das abordagens dos conteúdos à realidade das empresas da cidade, nas quais os acadêmicos realizam seus trabalhos. Em sala de aula se trabalham conteúdos tendo em vista grandes empresas, grandes cadeias, e indo realizar atividades práticas em empresas com dez colaboradores, o acadêmico pode não reconhecer as abordagens dentro da estrutura dessa empresa. Portanto, a cobrança deve girar em torno de saber adaptar conceitos através de interpretação de diversas estruturas organizacionais.

Do mesmo modo, quando um acadêmico optar por se tornar empreendedor, não irá começar com uma estrutura grande. Então entra a mesma questão, como controlar custos, sendo que se trabalha sozinho, como microempreendedor individual? Como alocar conceitos de planejamento, de produção em uma estrutura pequena e com poucos recursos? A atividade de administrador está presente na organização independente do tamanho, porém o que vemos é muitos acadêmicos se formando, afirmando que não há oportunidade no mercado da cidade e da região, pois a maior parte das empresas são familiares e não tem estrutura para alocar um

administrador. Como formar um acadêmico disposto a transformar essa realidade e enxergá-la como oportunidade? Essas questões devem ser revistas dentro do curso, também em função da vasta lista de administradores que concluem a graduação a cada semestre.

Por parte do acadêmico, a construção da carreira deve ser uma ideia de ações a serem desenvolvidas no presente para que haja resultados futuros. Não há como colher os frutos de uma carreira próspera sem a mobilização do que é necessário fazer imediatamente, e também sem a concepção de que é necessário trabalho, comprometimento e dedicação, não só para alcançar notas, não só pensando em números, mas pensando em desenvolver competências. O exercício de auto avaliação deve ser feito constantemente buscando diagnosticar as fragilidades e as potencialidades do acadêmico. No início da graduação, a atitude de querer, de buscar, de se apropriar das oportunidades que terá na vivência acadêmica. Na parte da conclusão do curso, o acadêmico deve se questionar, qual foi a transformação que o curso realizou em sua vida, e em sua carreira; se atua em uma organização, como desenvolve suas atividades hoje, e como desenvolvia no início da graduação? Se deseja seguir determinada área, conseguiu constituir as competências necessárias para atuar? No caso de egressos, de que modo se apropriaram das competências que constituíram para construir a carreira que tem hoje? Quais foram as falhas? O que mais se pode buscar dentro da universidade para aprimorar ainda mais?

O conjunto das intensões do curso com as atitudes dos acadêmicos, sendo vistas de maneira crítica e aprofundada, podem otimizar o processo de formação. Para isso ambos devem ter consciência do poder de transformação que possuem.

#### **4.4 Percepções dos ingressantes, concluintes e egressos do curso de administração acerca da gestão da carreira**

Já tendo perpassado pelas percepções de acadêmicos e egressos acerca do planejamento e construção da carreira, a gestão nada mais é que a manutenção, o processo para tanto manter a carreira de modo inovador quanto de desenvolver novas carreiras, se assim houver necessidade. Em um mercado de incertezas, a capacidade de reinvenção de um profissional muitas vezes determina a sua “data de validade”, a qual é prolongada através de uma constante releitura e reciclagem de si mesmo, através de, também, conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento, uma vez que se torna obsoleto com extrema facilidade, deve ser constantemente revisto. Essa prática depende da atitude de querer aprender, aquela mesma atitude que se deve manter ao ingressar na graduação, antes de toda a bagagem de experiência

que talvez, nessa fase, já tenham sido constituídas. O mesmo ímpeto pelo novo de um jovem adulto que embarca na caminhada acadêmica, deve ser mantido até o fim da carreira, que hoje não se sabe ao certo onde exatamente ocorre.

As percepções dos ingressantes no curso, se dá através da projeção que fazem no futuro quando estiverem concluindo a graduação, e sobre o que esperam do mercado. A Acadêmica 2 faz uma fala da importância de construir uma bagagem de experiências durante a graduação para depois estar preparada para o mercado

*O tempo de você se formar e fazer uma boa carreira é o tempo de universidade, você trazer uma bagagem para apresentar, não basta apenas estar formada e querer reconhecimento. Enquanto estudante, tem que aproveitar todas as chances que aparecerem, e não pensar de cara nos valores. Quanto a isso estou bem tranquila, e muito satisfeita. Eu trabalhava em uma empresa pequena, de balconista, “dava uma mãozinha no caixa”, e quando comecei a estudar pensei que poderia ser um pouquinho mais e fui correr atrás. E me apareceram várias oportunidades. Então como vou dizer que “não posso me iludir com o curso”? E não só para ter o resultado, mas tem que viver, conciliar vida profissional, pessoal, estudante, e fazer o melhor, e por amor, não por obrigação. (ACADÊMICA 2).*

Também relata sobre ter o objetivo de aproveitar as oportunidades, não só pensar em resultados com relação aos valores, mas ter o objetivo de se tornar um profissional com formação consistente. As aspirações da Acadêmica 3 seguem na mesma linha

*Se tudo correr bem daqui a quatro anos estarei muito feliz, muito mais que estou agora, porque vai ser um passo que dei, um passo para um mestrado, uma pós, viajo um pouquinho nos meus sonhos, mas chego lá. Não acho que todo conhecimento seja suficiente. Mais amigos, mais conhecidos, pessoas com que vou aprender bastante. (...). Onde eu tiver uma oportunidade na área administrativa, pode ser como auxiliar, bem tranquilo, o cargo, eu quero responder, participar, dar ideias e*

*sugestões, para não ser uma pessoa que passou por ali e poderia ser qualquer outra. (ACADÊMICA 3).*

Também destaca, que independente do cargo e função que irá desenvolver, irá buscar ao máximo ser participativa, transformar o contexto em que estiver inserida e deixar sua marca.

No caso dos concluintes, percebem-se as expectativas que a conclusão do curso desperta, mesmo já inseridos em uma carreira. No caso da Acadêmica 5, a qual faz parte da direção da empresa de sua família no ramo alimentício na cidade de Ijuí, e também proprietária da Empresa B, que são duas lojas bombonieres, relata sobre o que pretende realizar após a conclusão do curso. Quando questionada se sua carreira é na empresa de sua família

*É Empresa A, com certeza! É Ok e talvez a ampliação da Empresa B, penso nisso também e também penso em abrir outros negócios. Tenho em mente abrir outro negócio em outro ramo, para ter um pouco de estabilidade também por partes de negócio, tanto é que se um negócio não der certo tenho opção de outro, posso ir jogando.*

*Eu acredito que o que vai mudar realmente é a administração do tempo, hoje eu administro meu tempo para trabalhar e estudar, depois, no momento que eu me formar vou conseguir estabelecer mais tempo para trabalhar, realmente o meu tempo que seria para estudar eu vou poder estudar para a melhoria da empresa, então é isso que vai mudar. (ACADÊMICA 5).*

A conclusão da graduação nesse caso fará com que a Acadêmica 5 reserve mais tempo para se dedicar a parte estratégica das empresas em que atua, pois já executa a profissão de administradora, mesmo não tendo se formado.

No caso do Acadêmico 4, que tem suas experiências através da universidade como bolsista e programa Negócio a Negócio, tem uma certa insegurança com relação ao mercado, não diretamente a estar preparado para exercer a função de administrador

*Me sinto preparado mas tem um pouco isso não por mim, mas pelo mercado. Como que eu vou chegar, mandar um currículo sendo que minhas únicas experiências foram como bolsista, e não em uma*

*empresa em si. Essa é uma dificuldade. Por isso que penso, se eu for por esse lado terei que começar embaixo, então não quero. Ou abro minha empresa ou vou para a área acadêmica, e está mais para área acadêmica. (...). E assim, administração, antes e depois do curso... hoje eu olho para uma empresa e consigo ver o espinhaço de uma empresa. Ali se resume e se aplica o que aprendemos em sala de aula. Me sinto muito bem preparado. (ACADÊMICO 4).*

Nesse caso o acadêmico revela as incertezas com relação a não ter experiências com empresas propriamente ditas, somente vinculado à universidade, mas já desenvolve a estratégia de seguir a carreira acadêmica. No caso da Acadêmica 6, relata seus planos de sair da empresa em que atua e começar uma nova carreira como empreendedora

*Hoje eu percebo, que a universidade me ensinou bastante coisa, mas a maior parte das experiências que tenho foi profissional mesmo, com certeza, não tenho dúvida disso. (...). Eu te confesso que eu já me sinto tão preparada que estou pensando em colocar um negócio para eu administrar, uma empresa própria minha. Eu me sinto pronta. (...). Eu tenho algumas opções, não parei para pensar, estudar viabilidade, mas minha carreira na empresa vai até o final do ano, já conversei e entrei em acordo com a empresa, até para ir organizando alguém para assumir. E tenho planos de montar a empresa, só não defini bem o que quero, qual setor, porque pretendo fazer uma análise de mercado, um plano de negócio, tudo isso para eu poder ver bem, poder fazer algo que eu queira, que eu goste, mas que também seja viável. (ACADÊMICA 6).*

Sua convicção de fazer uma análise de mercado e estudar a viabilidade do negócio que pretende atuar, mostra a sua formação acadêmica se manifestando na gestão de sua carreira. Convicta de buscar novas experiências, a carreira como gerente da escola de idiomas foi de suma importância, agregada à graduação, porém, ingressando na nova carreira como empreendedora espera novas experiências, e novos desafios.

Na visão se ingressantes e concluintes, a gestão de carreira ainda é um conceito um tanto superficial, pois vem ainda dentro do viés das expectativas, do que irão encontrar pela frente na carreira. Os relatos dos egressos, que já vivenciam a carreira após a graduação, traz mais consistência com a real necessidade da gestão da carreira, que é de não a deixa-la se esgotar. O Egresso 3, depois de um ano de vivencia como empreendedor, consegue reconhecer a importância da graduação na gestão de sua carreira e de seu negócio

*O início foi muito complicado, eu digo que se eu não tivesse o conhecimento no que eu adquiri no curso e no banco, em 6 meses tinha fechado a empresa com certeza. Se eu tivesse me aventurado, sem esse conhecimento do banco e da universidade, em seis meses teria fechado. Porque aí sim, que eu fui atrás rigorosamente do que estava escrito nos livros. Do que uma empresa precisa, uma estrutura. E eu desde o início pensei “eu vou pôr em prática aquilo que eu aprendi”, por mais que no início possa parecer estranho, “ah hoje vou fazer a missão, hoje os valores, as ameaças...”, por mais que nesse momento a preocupação seja produzir porque eu preciso gerar recurso, pagar isso, pagar aquilo, eu vou tentar seguir aquilo que eu aprendi do que é o correto. Então foi assim que começou, e o início foi muito complicado. E é que nem eu digo, só deu certo porque foi rigorosa aquela aplicação do que eu tinha aprendido. (EGRESSO 3).*

Em determinado momento, é feito o questionamento se pretende continuar sua carreira no banco

*Eu devo muita coisa ao banco, terminar minha faculdade, e minha empresa foi o banco que financiou. Então por esse sentimento de dívida que tenho, é que continuo me dedicando ao meu emprego como se não tivesse minha empresa, quando eu estou lá meu foco está lá, e meu foco está na empresa quando saio de lá. Vejo muita gente abandonando uma coisa por causa da outra. Mas a minha gratidão por tudo que consegui através do meu trabalho no banco é que faz isso, no momento que eu entro lá meu foco é ser a melhor pessoa naquilo que estou fazendo*



*dentro do banco. E no momento que eu não precisar mais, aí sim vou pensar como seguir só como empresário. (EGRESSO 3).*

Nesse relato, não só se identifica o quão importante foi a formação acadêmica na carreira do Egresso 3, quanto a forma com que lida e gerencia sua carreira. Mesmo depois de ter passado a fase inicial do negócio, onde hoje já se encontra estruturado, opta por continuar sua carreira no banco pela transformação que este emprego também realizou e pelas possibilidades que trouxe. A atitude de mesmo tendo outra atividade, continuar a atuar como empregado fazendo o melhor, sem mudança de comportamento, certamente aponta a razão pela qual tem sido prospero em ambas as carreiras.

O Egresso 1, ao traçar uma carreira de doze anos atuando como comprador, é questionado acerca da sua saída da empresa, qual o impacto desse acontecimento, caso ocorra

*Hoje, minha saída da empresa teria um impacto bem menor do que há cinco anos atrás. Hoje temos um departamento de compras estruturado, hoje temos uma equipe com cinco pessoas, três compradores e dois auxiliares, e na minha ausência o setor funciona, claro que não tem compra, mas conseguem levar. Se eu sair, os demais conseguirão administrar minha carteira, pois sabem comprar, não tem domínio sobre a carteira, mas uma ligação, um e-mail, um pouco de leitura resolve o problema. Mas sem dúvida minha saída da empresa seria um “baque”, pelo conhecimento que tenho, pelo tempo que estou na empresa, com certeza nos primeiros dias a equipe iria sentir, mas nenhum profissional é insubstituível. Isso é uma coisa certa, o impacto iria ser menor. Eu sou uma peça da engrenagem, e não a engrenagem. (EGRESSO 1)*

É possível perceber a consciência do egresso ao afirmar que sua saída da empresa não teria um impacto tão grande. Por mais que tenha uma longa carreira, sabe da possibilidade de ter que recomeçar, e talvez em função dessa atitude tenha buscado a graduação. Porém, no que diz respeito às intenções do Egresso 1, recomeçar através de uma carreira nova não faz parte de sua vontade, pretende continuar como comprador na empresa em que está atuando

*Fiz gestão de negócios durante o curso com o professor Remi, um e dois, simulamos empresas durante a disciplina, mas eu nunca me vi como empresário. Até eu brincava muito que eu era um empresário dentro da empresa, então me vejo dentro da empresa, e não como empresário. Criar uma empresa, quem sabe futuramente, mas hoje não. Tive alguns insights com colegas para abrir algo, mas nunca pensei, em abrir empresa, virar um empreendedor ou empresário. Sempre baseado na minha carreira profissional dentro de uma empresa. Eu até pensei em negócios, mas nunca coloquei no papel. Mas futuramente quem sabe. Já me apareceram oportunidades de trabalhar com pessoas, de sair da Empresa C e abrir um negócio. Mas é uma situação complicada, sair do certo para o duvidoso. Sair do conforto para desbravar. Além de que poderia adentrar em uma área totalmente diferente da que trabalho. (EGRESSO 1).*

Nesse caso destaca sua disposição para o intraempreendedorismo, o que vem executando de forma excelente no decorrer de sua carreira. Para os egressos, também é possível fazer um diagnóstico de sua carreira até então. O Egresso 2, além do diagnóstico, também fala sobre a instabilidade de um negócio, sabendo que talvez tenha que adotar outras estratégias no futuro

*Hoje como administrador eu me sinto realizado, a minha empresa não é grande, não estou ficando rico. Mas eu vejo que eu percebi uma oportunidade, investi na oportunidade e ela está dando resultado. Então a partir disso só tende a melhorar, vejo a empresa crescendo, e eu ao mesmo tempo sei o meu ramo, a internet é muito...é uma metamorfose, agora isso dá certo, mas daqui a pouco esse estilo de serviço não vai mais dar certo, então eu procuro estar sempre pensando em alguma coisa relacionada para não ficar para trás e ter uma empresa que “ah, quebrou... o que aconteceu?” Então isso eu trago muito da graduação, pensar para frente, estar um passo à frente. Eu tenho noção de que a minha empresa não vai seguir nesse oceano azul para sempre. Ou vão surgir concorrentes, ou esse estilo de serviço*

*vai mudar, mas tem que correr atrás. Mas esse acho que é o maior papel do administrador, perceber isso. (EGRESSO 2).*

Nesse trecho se percebe claramente o que vem a ser gestão de carreira, estar atento as mudanças no mercado, tanto com relação ao um negócio quanto ao próprio profissional, como ocorreu no caso do Egresso 1, que fez o diagnóstico do mercado em que estava atuando e percebeu a necessidade de buscar a graduação, e posteriormente, a pós-graduação.

Nesse sentido, o Egresso 3 também relata sua vontade de investir em novos negócios a partir das experiências que tem vivenciado como empreendedor. Também fala sobre suas atividades

*Eu tenho que negociar com fornecedor, negociar com o cliente, comprar pelo preço mais barato, tentar vender para o cliente com uma margem possível e olhando sempre a concorrência, tem que prestar atenção se a produção está saindo como deveria, se o produto está com a qualidade que se espera que tenha, se para ter aquela qualidade não está tendo muito desperdício de recurso, se aquilo que você acordou com o cliente é o que está sendo entregue, as vezes o cliente quer o mais barato, aí você faz o orçamento mais barato e fecha, aí chega na hora de produzir, não é o mais barato que o marceneiro vai fazer, ele vai fazer aquilo que ele sempre faz no padrão mais alto. Então tem que estar de olho em muitas coisas, envolve muitas coisas administrar o negócio. Mas são coisas que tem que passar, que tem que aprender e ir melhorando sempre. (...). Eu até penso em outros negócios. Agora que estou dentro desse ramo de ser empresário, de ter minha empresa, eu penso em aproveitar isso que estou aprendendo para praticar em outros negócios, acho que sempre temos que estar atentos às oportunidades, como surgiu aquela primeira oportunidade, onde uma coisa que alguém me falou foi juntando com outra coisa que alguém me falou, com coisas que você vai percebendo, então nunca se sabe, sempre tem que estar atento. (EGRESSO 3).*

Estar atento, talvez essa seja a expressão que mais represente a gestão da carreira. Estar atento a mudanças, a oportunidades, a novas necessidades, e também estar atento a suas fragilidades e potencialidades. A graduação não é suficiente para garantir uma carreira consistente e duradoura. Porém, a graduação instiga a atitude de estar atento, como relatado pelo Egresso 2. A graduação prepara para o mercado, para vencer desafios, forma um acadêmico que talvez não tenha todo o conhecimento e os recursos, mas faz ir em busca desses recursos.

Gerir a carreira, é sustenta-la através de estímulo constante, estar aberto a possibilidades. Nesse processo que se dá após a conclusão do curso, o acadêmico se torna o único sujeito do processo, por isso o período da graduação é quando a universidade deve formá-lo com competências para lidar também com o que não vai dar certo, com a carreira e o negócio que se esgota, quando se torna necessário começar de novo e correr novos riscos. Ou também, treiná-lo para reciclar seu negócio e sua carreira. Apesar de não ter intervenção direta na carreira do acadêmico após a conclusão do curso, a universidade pode criar canais de comunicação com os egressos, para além de acompanhar o desenvolvimento que transformou a vida e carreira do acadêmico, estimulá-lo à educação continuada. A comunicação com empreendedores egressos, não só empresários, mas também intraempreendedores, pode estimular novos acadêmicos a gerenciarem suas carreiras com competências empreendedoras, favorecendo a troca de experiências e estimulando o próprio empreendedorismo na universidade. Promover eventos e oficinas, trazê-los até mesmo para a sala de aula podem ser estratégias que não demandam de recursos específicos para serem adotadas.

Além das competências específicas que se tornam necessárias para o exercício da atividade de administrador, deve haver a preocupação em torno das competências necessárias para gerir a carreira. Os mesmos princípios adotados ao gerir uma empresa podem ser adotados, de maneira adaptada, para se auto gerir enquanto profissional. Planejar, organizar, dirigir e controlar, são ações a serem feitas continuamente, como forma de avaliar e buscar novos resultados. Afinal, cada profissional possui uma missão, uma visão, objetivos de curto e longo prazo, e recursos a serem administrados para que alcance resultados ótimos.

## CONCLUSÃO

Durante a graduação existem esforços, tanto por parte da universidade quanto por parte do acadêmico, para desenvolver competências empreendedoras para atuar no mercado com diferenciais competitivos. No entanto, o que por vezes é ignorado pelas duas partes, é o fato de que além de desenvolver competências específicas para exercer a profissão de administrador, é necessário desenvolver, ou se apropriar dessas competências para gerir a carreira.

Apesar de parecer o mais esperado, não é necessário que o acadêmico saiba exatamente em que área pretende atuar dentro da administração. Também não é um fator determinante, o porquê de ter ingressado no curso de administração, seja por indecisão, seja por influência de familiares ou por se identificar com a área. O que é determinante é a atitude do acadêmico perante a caminhada acadêmica que se inicia. A postura do acadêmico em aprender, absorver o máximo das vivências que terá com a graduação são o que fazem as experiências serem válidas. Por parte da universidade, guiar o acadêmico no início do curso, mostrando o resultado a ser atingido no final da graduação também são fatores determinantes, pois não há como realizar ações e elaborar estratégias sem um foco, um objetivo.

Com relação à construção de carreira, a consciência de que as ações do presente formam as aspirações do futuro precisa estar claramente formada no acadêmico. De nada adianta fixar objetivos sem ações presentes, desse modo não garante resultado. O que deve ser focado por parte da universidade, é o trabalho encima das competências a serem formadas em cada componente curricular, não somente através da leitura do plano de ensino, mas de atividades práticas. Também deve ser trabalhada a aproximação das metodologias trabalhadas na universidade com a realidade das empresas da cidade e região, para que o acadêmico visualize seu campo de trabalho. Os relatórios de pesquisa e atividades de extensão, devem ser vistos de modo que desenvolvam competências, isso deve ser clarificado pelo corpo docente, e não somente como uma forma de avaliação que visa pontuação.

Constituir as competências para gestão de carreira passa pela responsabilidade da universidade durante o período de graduação do acadêmico. O ímpeto de buscar pelo conhecimento, reciclagem e reinvenção enquanto profissional deve ser estimulado e absorvido, tanto para formar administradores que gerenciem suas carreiras com competências empreendedoras, quanto para estimular a educação continuada. Também pode ser adotado como estratégia, a proximidade de egressos na formação de novos acadêmicos, através de sua presença na sala de aula, em eventos e oficinas, aproximar a graduação da prática, instigar a comunicação com esses egressos. Através dessa estratégia, os acadêmicos têm acesso a

experiências vivenciadas na formação da carreira, pode servir de instrução até mesmo para escolhas e identificação de oportunidades. Por parte do acadêmico, há de ter a consciência de que a carreira deve ser gerida, assim como uma organização. Planejar, organizar, dirigir e controlar devem ser ações frequentes, para que a carreira ou negócio não se esgotem ou se tornem obsoletos, assim como o profissional.

Quanto às experiências vivenciadas, pode-se destacar que a melhor e mais assertiva estratégia adotada na elaboração desde trabalho de conclusão de curso, foi a de entrevistas diretas com os sujeitos de pesquisa. Essa estratégia enriqueceu a experiência da coleta, pois oportunizou o contato com nove histórias diferentes, cada qual com suas particularidades, suas carreiras, suas aspirações e experiências. Apesar das dificuldades encontradas tanto para coletar quanto para fazer a preparação dos dados para integrarem o relatório, não há dúvidas de que o resultado final traz muito mais riqueza do que uma análise objetiva.

A universidade, tem por objetivo transformar a vida dos acadêmicos. Não há dúvidas de que independente da amplitude, esse objetivo é atingido. Independente do acadêmico se tornar diretor de uma multinacional ou gerente comercial de uma empresa no anterior, o modo de agir sobre sua realidade antes e depois da graduação é diferente. Desse modo, o que se tem a almejar é o aprimoramento constante enquanto curso, enquanto corpo docente e enquanto universidade para continuar a ser agente transformador de indivíduos e da realidade em que a universidade atua, pois do mesmo modo, os egressos do curso de administração irão agir como agentes transformadores em suas empresas e suas famílias. A universidade abre portas, abre possibilidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Diretrizes Básicas da Educação no Brasil**. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e bacharelado**. Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005. Disponível em [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br).

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 4º Ed. São Paulo: Manole, 2012.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura, 1999

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Ed. São Paulo: Cultura, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo, como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DRUCKER, Peter. **A profissão de administrador**. São Paulo, Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2002.

\_\_\_\_\_. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

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

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HELLRIEGER, Don; JACKSON, Susan; SLOCUN, John. **Management**. 8ª Ed. South-Western, Cincinnati, 1999.

KATZ, Robert L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review set. 1974.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 1992.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2.000.

MANTOVANI, Fernando. Planejamento de carreira. Disponível em <<http://www.roberthalf.com.br/portal/site/rh-br/menuitem.b0a52206b89cee97e7dfed10c3809fa0/?vgnextoid=bf68f7b569197210VgnVCM1000003c08f90aRCRD>>

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

ROBBINS, S.P. **Managing Today**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000

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

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL- **Resolução CONSU-Diretrizes Institucionais de Ensino**. Ijuí, 1999.

\_\_\_\_\_ **Página Virtual**. Disponível em <<http://www.unijui.edu.br/>>.

\_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO DAS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS, ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Ijuí, 2014.



VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5.ed.  
São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICES

### APENDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS INGRESSANTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

-Perfil dos acadêmicos

-Questões que identifiquem o perfil empreendedor

-Razões que levaram à escolha do curso

-Expectativas em relação ao curso

-De que modo pensa que irá se tornar um administrador com competências empreendedoras.

Sobre planejamento- qual o diagnostico que levou a escolha do curso?

Influencias sobre essa decisão- principais

Como se deu a decisão pela área?

Sobre a construção

Como pretendem se apropriar dos conhecimentos, habilidades e atitudes fornecidos pelo curso

## APENDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS CONCLUINTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

-Perfil dos acadêmicos

-Questões que identifiquem o perfil empreendedor

-Razões que levaram à escolha do curso

-Objetivos traçados ao ingressar no curso- houve mudanças?

-Expectativas em relação ao curso- foram superadas?

-Foi absorvido claramente a proposta do curso em construir conhecimentos, habilidades e atitudes?

-Se sente preparado para exercer a função de administrador?

-Quais os objetivos na atualidade?

Sobre planejamento, construção e gestão de carreira:

-De que modo estabelece objetivos para sua carreira?

Você conhece os recursos necessários para atingir seus objetivos?

Na percepção dos acadêmicos, quais os principais desafios encontrados na caminhada do curso -

Na percepção dos acadêmicos, quais as maiores barreiras que o mercado oferece? Como pretende lidar com essas barreiras?

## APENDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

-Perfil do administrador

-Questões que identifiquem o perfil empreendedor

-Razões que levaram à escolha do curso

-Quais eram os objetivos ao ingressar no curso?

-Foi absorvido claramente a proposta do curso em construir conhecimentos, habilidades e atitudes?

- Quais eram as expectativas com relação à profissão?

- Quais as percepções sobre a profissão na atualidade?

- Exerce na atualidade a função de administrador?

- Qual a situação atual?

- Foram estabelecidos objetivos de carreira?

- Quais desses objetivos foram atingidos?

- Quais você ainda deseja atingir?

## APENDICE D: ENTREVISTA AO ACADÊMICO 1

**Entrevistadora:** Bom, comece se apresentando, e falando de sua carreira até então.

**Acadêmico 1:** Minha carreira profissional começou no quartel, passei 10 meses no projeto soldado cidadão, projeto que foi desenvolvido pelo presidente na época, então depois disso fui trabalhar de estagiário em uma farmácia hospitalar. Com 18 anos no quartel e 19 na farmácia. Depois de 8 meses de estágio eu sai pois apareceu a proposta de trabalhar com carteira assinada no laboratório de qualidade da Empresa A. Devido a algumas inconsistências com minha chefe eu fui demitido, então voltei a trabalhar na farmácia hospitalar. Depois apareceu a convocação da Empresa B, em novembro de 2012, através do concurso de janeiro de 2010.

**Entrevistadora:** E no caso do curso de Administração, como você começou?

**Acadêmico 1:** Na administração comecei em 2014, estou entre o segundo e terceiro semestre.

**Entrevistadora:** Teve alguma relação com a atividade que você desenvolve hoje?

**Acadêmico 1:** Sim, como trabalhei na área jurídica dentro da Empresa B, que seria plataforma de pessoa jurídica para auxiliar empresas na questão financeira, questão de crédito e investimento dessas empresas, *eu achei que seria uma área que poderia agregar muito na minha carreira profissional, por isso iniciei o curso.*

**Entrevistadora:** Você tem perspectivas, apesar de ser um pouco mais claro na área pública o plano de carreira...quando você se tornar bacharel em administração, isso irá significar evolução de cargo na empresa?

**Acadêmico 1:** Questão salarial não influencia... questão de promoção de cargos não influencia... a única questão é o concurso interno, onde você sendo graduado acumula pontos somados com a prova.

**Entrevistadora:** O que você percebe até agora no curso, você tem perspectivas com o desenvolvimento de competências?

**Acadêmico 1:** Por eu estar no início são matérias voltadas à área financeira, não de gestão. Fiz duas matérias mais voltadas para a gestão, onde se trabalha a questão do empreendedorismo. *É um pouco diferente do que eu imaginava. Eu achei que fosse ser tratada mais a questão burocrática da empresa, não para essa parte de se tornar empreendedor, isso eu vejo como um ponto positivo no curso.*

**Entrevistadora:** Ao iniciar a sua carreira, você tinha algum planejamento ou as oportunidades foram surgindo e você foi seguindo por elas?

**Acadêmico 1:** O meu objetivo inicial quando comecei a estudar era me formar em química. Mas devido as oportunidades que apareceram tive que mudar meu foco. Sai da química, fui

cursar farmácia quando trabalhava na farmácia, e depois quando apareceu a oportunidade da Empresa B eu fui para a administração, então *sempre procurei adequar a minha profissão aos estudos*. Mas química ou farmácia ainda pretendo um dia me formar, é uma área que tenho afinidade.

**Entrevistadora:** Então a administração é mais uma funcionalidade para a atividade que você exerce hoje, e você pretende ficar por muito tempo no Empresa B?

**Acadêmico 1:** Até a aposentadoria! Se não privatizarem...

**Entrevistadora:** Então você gostaria de construir uma carreira dentro do Empresa B?

**Acadêmico 1:** Sim...

**Entrevistadora:** Como é sua dedicação ao curso enquanto acadêmico?

**Acadêmico 1:** *Em relação às aulas sou um pouco desleixado. Eu venho assistir as aulas, mas em casa não acabo dando muita atenção em função de outros afazeres. Mas questão extraclasse, tenho envolvimento com a Empresa Junior, nesta parte eu estou buscando me inserir mais na universidade, não só nas aulas, mas em outros projetos também.*

**Entrevistadora:** E você consegue visualizar algumas coisas que aprende na sala de aula na empresa?

**Acadêmico 1:** Consigo, principalmente a área financeira, pois como hoje trabalho de caixa na Empresa B, então tem bastante coisa que pego dessas matérias que fiz na área financeira que consigo visualizar bastante no serviço de caixa.

**Entrevistadora:** Você já ouviu falar no CHA? Conhecimentos, habilidades e atitudes?

**Acadêmico 1:** Sim...

**Entrevistadora:** O que acontece, o conhecimento hoje você tem, amanhã não tem mais, se fosse ver por este lado a universidade não iria ter relevância... então o grande objetivo é desenvolver além de conhecimento, habilidades e atitudes. As vezes há dificuldades de enxergar isso na sala de aula. As atividades que desenvolvemos buscam desenvolver isso, mas nem sempre enxergamos. Porém, isso não depende somente da universidade, então, como você pretende aproveitar e se apropriar dessas competências, por mais que você pretenda seguir carreira na área pública que tem suas particularidades?

**Acadêmico 1:** *Com relação à empresa pública, por ser uma instituição financeira, querendo ou não está sempre relacionado com a área privada. Você está ali, está conversando com outros administradores de outras empresas que são da área privada, está trocando ideias com essas pessoas, tentando de alguma forma acrescentar, achar soluções para as empresas, então nessa área de instituição financeira, apesar de ser pública, tem muito campo para um*

*administrador trabalhar, porque querendo ou não você não vai lidar só um em uma empresa, você lida com muitas empresas ao mesmo tempo, então isso te abre um leque maior de possibilidades, inclusive do que trabalhar em uma só empresa.*

**Entrevistadora:** Então ser administrador vai te ajudar a compreender melhor o seu cliente...

**Acadêmico 1:** É e muitas vezes dentro da Empresa B para fidelizar um cliente não é só oferecer um crédito, as vezes é oferecendo um adicional que não seja o banco, mas sim, o funcionário do banco. Aquele cara que conhece uma empresa, conhece o funcionamento de uma empresa, ele pode te dar uma ajuda para reduzir custo, para acrescentar dentro da empresa, não só injetando dinheiro na empresa através de financiamentos, mas também através de conversas, de uma visita à empresa, onde você consiga dar ideias para o cliente, para o dono da empresa. Eu vejo muito assim, e pretendo usar muito a administração depois que eu me formar nesse sentido, nesse ramo dentro do meu trabalho.

**Entrevistadora:** Isso você considera um diferencial?

**Acadêmico 1:** Há sempre a preocupação de fazer do cliente um cliente permanente, então é sempre preciso fidelizar, por mais que não se consiga uma operação de crédito agora, mas de repente mais para frente se consiga outra coisa, enquanto isso não ocorre tem que ver qual é o problema do cliente e tentar ajudar da melhor maneira possível. E as vezes é justamente conversando e dando uma opinião que tenha relação com a administração.

**Entrevistadora:** Depois da graduação, você pretende se especializar, fazer pós-graduação...tem mais objetivos?

**Acadêmico 1:** Na medida que eu for terminando o curso e ver em qual área da administração que eu me encaixo melhor, pretendo me especializar.

**Entrevistadora:** Tem áreas ou cargos em que você se visualiza, no momento que puder concorrer de modo mais competitivo?

**Acadêmico 1:** Sim, um dos cargos dentro do concurso interno que é de supervisor, se lida muito com a parte de gerenciamento da agência, então querendo ou não ali também encaixa o trabalho de um administrador. E outro concurso interno é o gerente de contas, que tem uma lista de clientes que tem que administrar, que também entra muito na administração.

## APENDICE E: ENTREVISTA À ACADEMICA 2

**Entrevistadora:** Pode começar se apresentando, falando da sua carreira até então.

**Acadêmica 2:** Estou no terceiro semestre. Então vou começar falando do porquê de eu ter escolhido administração. Eu me identifico muito. Agora no terceiro semestre tenho uma visão diferente do que quando comecei. *O curso de administração você encontra em todas as áreas, agora estou trabalhando na área, sou assistente administrativa, então estou trazendo, estou agregando meus estudos com a prática, todos os dias, processos, na empresa as vezes você não dá atenção, nem sabe o que é um processo, processos administrativos, você estudando e trabalhando na área você vê o quanto é importante seguir processos para apresentar resultados. Enfim, eu me encontrei nessa área. E não só profissional, mas pessoal também, pois sabendo filtrar as coisas boas vai para toda a vida.*

**Entrevistadora:** E porque você quis fazer administração?

**Acadêmica 2:** *Eu trabalhava numa empresa, estavam apenas começando com processos administrativos, aí eu pensei “eu quero trabalhar sentada em uma mesa e mexendo num computador”, foi o que pensei. Então que curso vou fazer? Claro que hoje eu já não vejo que é só isso, não é só mexer com papeis, é tomar decisões, é se relacionar com colegas, não julgar colegas antes do tempo, ter coerência com isso, e o curso te prepara para isso.*

**Entrevistadora:** E como você se percebe? Qual é o seu perfil?

**Acadêmica 2:** *Eu não me vejo com limites. As vezes penso, eu posso ter perfil empreendedor! Porque eu não me acomodo, eu me defendo. Na empresa, estamos passando por uma avaliação, quando chega minha hora de falar, eu falo meu ponto de vista.... Porque não? O que eu acho que poderia melhorar? Eu falo. É você se marcar, você se determinar como pessoa. Por isso que me vejo como empreendedora. Não consigo pensar em um negócio, mas consigo pensar que não sou limitada, não tenho medo de desafios, estou aí me desafiando, todos os dias é um desafio para mim. Lá na empresa que inaugurou a pouco tempo, os processos são todos novos, tem que tomar decisões todos os dias. E quando não dá certo uma decisão, bom, não era isso, vamos achar outra solução.*

**Entrevistadora:** Você tem expectativas com relação ao curso?

**Acadêmica 2:** Eu tenho por exemplo, curiosidade de ver como é o curso lá fora, ir para o exterior. Se relacionar com o exterior, com as pessoas lá fora... se aparecer uma oportunidade. Penso que talvez eu possa estar transmitindo conhecimento. Eu não venho para formar mais um acadêmico, mas para onde eu passar, as pessoas lembrem de mim.



**Entrevistadora:** Com relação à formação de competências, o curso busca além de construir conhecimentos, desenvolver habilidades e atitudes, para executar as atividades de administrador. Como você percebe essa tentativa?

**Acadêmica 2:** Neste semestre estamos fazendo um trabalho em uma empresa, nós temos que buscar e dar um diagnóstico, vamos supor. É curioso porque nós montamos um organograma da empresa, e o empresário não fazia nem ideia do que era isso. É uma empresa que tem recurso, onze funcionários que ganham bem, mas não conheciam um organograma. E quando o empresário se deparou ele foi dar sentido para aquilo, foi ver o valor de cada funcionário, a posição de cada um, isso achei super legal.

**Entrevistadora:** É, isso é transformar a vida de uma pessoa e exercer a função de administrador, dar a ele uma nova visão do que faz todos os dias...

**Acadêmica 2:** É curioso ainda que ele me disse que a filha dele tinha estudado administração da Unijui. E não desenvolver isso na própria empresa. Poderia fazer um trabalho bom, dar importância para o produto que ele tem, as vezes não dá importância porque é costumeiro, tem que sobreviver. E de repente ele viu um outro lado, a importância do trabalho, a importância da produção de sua empresa. E aí aplicamos questões para os funcionários, índice de satisfação, adoraram responder, foi uma experiência bem boa.

**Entrevistadora:** É, a pergunta é justamente como você pretende se apropriar dessas experiências?

**Acadêmica 2:** *Eu vivo a cada dia. Não faço planejamento de longo prazo, meus planejamentos são curtos. Então aproveito cada dia, cada momento, meu trabalho, relação com meus colegas, até em casa aplico o que aprendo.* Esses dias li um livro indicado por meu professor, sobre custos, e dei para meu filho de 16 anos. Ali tem um teste do que você faz com seu salário, e meu filho veio me dizer “puxa mãe, sou insuficiente, sou um mal empreendedor!”, então mudamos todos os dias. Você vê como é importante, eu sou estudante e mãe, então tudo eu passo para meu filho. Com certeza ele entrará no mercado com outra visão, outra maturidade. A experiência é uma bagagem, cada pouco vamos carregando essa bagagem, aos poucos. Se você foca só um em um ponto, você pode até chegar rápido, mas vai ir deixando seus valores no caminho, como diz o ditado, “quanto mais alto, maior a queda”, se você não estiver preparado para estar naquele lugar.

**Entrevistadora:** O que você enxerga como desafio na nossa profissão?

**Acadêmica 2:** Um desafio que eu acho é lidar com pessoas. São várias partes que você envolve, e passar para um indivíduo e entender também a parte dele é diferente. Eu vejo como um dos

pontos mais desafiadores. Eu olhar para uma empresa e fazer um diagnóstico de uma empresa, é mais fácil. Mas eu mexer com recursos humanos, lidar com as pessoas, como vou saber se é isso que ela quer ou espera. Então acho muito complicado.

**Entrevistadora:** E barreiras de mercado para o administrador?

**Acadêmica 2:** Eu não sei, se fantasio muito as coisas... eu tenho uma colega que faz os mesmos tipos de processos que eu, ano que vem ela se forma. Ela tem uma visão diferente, me diz “não se iluda muito, porque essa profissão, vou te falar! ”, para ela tem barreiras, não tem oportunidade. Eu já vejo diferente, vejo que você tem oportunidade, é só querer. Obvio que você não vai chegar em uma empresa e ganhar R\$5000,00 de cara, apenas sendo estudante não vai conseguir, tem que fazer uma bagagem.

**Entrevistadora:** Bom, aí é que está... eu quero ser gerente e ganhar R\$ 5000,00 ou quero apenas o cargo de gerente e ganhar R\$5000,00....

**Acadêmica 2:** Eu até disse para minha colega, *que o tempo de você se formar e fazer uma boa carreira é o tempo de universidade, você trazer uma bagagem para apresentar, não basta apenas estar formada e querer reconhecimento. Enquanto estudante, tem que aproveitar todas as chances que aparecerem, e não pensar de cara nos valores. Quanto a isso estou bem tranquila, e muito satisfeita. Eu trabalhava em uma empresa pequena, de balconista, “dava uma mãozinha no caixa”, e quando comecei a estudar pensei que poderia ser um pouquinho mais e fui correr atrás. E me apareceram várias oportunidades. Então como vou dizer que “não posso me iludir com o curso”? E não só para ter o resultado, mas tem que viver, conciliar vida profissional, pessoal, estudante, e fazer o melhor, e por amor, não por obrigação.*

## APÊNDICE F: ENTREVISTA À ACADEMICA 3

**Entrevistadora:** Bom, comece se apresentando, falando de sua carreira e do que mais achar conveniente, atividades de desenvolve...

**Acadêmica 3:** Tenho 27 anos, estou cursando o segundo semestre. *Eu procurei o curso porque me identifico com a área e a cada dia fico mais convencida disso, tenho mais certeza, de que não escolhi o curso errado, que eu não estou na profissão errada, sinto cada dia mais entusiasmo, pretendo concluir o curso, trilhar essa carreira de administradora. Percebo que o mercado está falho com qualidade, com pessoas que amam o que fazem, é bem complicado, fazem mais por dinheiro, pelo retorno, do que por amor, e a qualidade acaba falhando, do que observo. Então estou iniciando com muita sede ao pote, quero aproveitar ao máximo, tanto como bolsista, pretendo em alguns curtos períodos que me programei, lançar artigos periódicos em jornais da cidade. E eu pretendo ir me aperfeiçoando, escutar, escutar e escutar e aprender muito, pois estou aqui para isso. Sugar ao máximo.*

**Entrevistadora:** Como se deu a escolha do curso, você trabalhava antes, desenvolvia outra atividade?

**Acadêmica 3:** Bom eu já trabalhei com quase tudo. Trabalhei com venda direta, representação, de porta em porta de várias coisas, venda de alimentos, com comissão de venda. Trabalhei em atendimento ao público, algumas experiências de atendimento foram por coincidência ou não na área da saúde. Depois que comecei a cursar administração me apareceram oportunidades nessa área, de estágio para atuar na parte burocrática, que realizei durante 8 meses. Estou procurando mais um estágio também.

**Entrevistadora:** E como se deu a decisão por fazer administração.

**Acadêmica 3:** *Eu acho que é o principal de tudo. Eu posso vir a fazer outra faculdade depois. Mas acho que o principal é a administração, porque falta organização nos processos, falta melhoria, no sentido de aproveitar o tempo melhor, melhores resultados. As pessoas não notam isso.*

**Entrevistadora:** O objetivo da universidade é além de construir conhecimentos, desenvolver habilidades e atitudes, como você pretende se apropriar disso para formar competências?

**Acadêmica 3:** Eu tento responder ao máximo e buscar fora do curso também, gosto muito de ler, de forma variada, livros que os professores mesmo indicam, e estar atualizada, escuto rádio, leio jornal, dou uma olhada na internet. *Vim aqui para estudar, me tornar uma pessoa melhor, é um sonho que estou realizando, e não vim para perder tempo, para brincar em sala de aula, infelizmente vejo isso. Mas vim para aproveitar ao máximo, tem professores muito bons,*

*inteligentes de “tirar o chapéu”, e tem que aproveitar, pois não sei se em outro momento vou cruzar com essas pessoas, se vou poder trocar ideias com elas, então aproveitar ao máximo e dar o retorno para eles.*

**Entrevistadora:** E qual é seu perfil? Como você se define? Para você, por exemplo, o que é perfil empreendedor?

**Acadêmica 3:** É criar, é criar e não parar de pensar. Você tem que notar o que está faltando, “nossa como não pensei nisso antes? ”, há pouco tive a oportunidade de apresentar um projeto na primeira olimpíada empreendedora, e teve várias ideias absurdas, e umas com sentido lógico. Acho que empreender é isso, é notar a falha, o que mercado está pedindo, o que está faltando no município, o que está precisando ser alterado, e propor. De que maneira poderia ser feito e como ficaria o resultado final, olhar os mínimos detalhes com qualidade.

**Entrevistadora:** Quanto a você planejar, construir e gerir sua carreira, quais são suas considerações? (Reflexão sobre o que vem a ser essas expressões)

**Acadêmica 3:** Eu tento não deixar a peteca cair, a gente desanima as vezes, claro. Mas são duas coisas que eu quero aproveitar ao máximo da Unijui e dos professores, que é o conhecimento, eu pretendo ser uma profissional com amor, aquela pessoa que tem uma sensibilidade, que sabe a técnica, mas que seja uma pessoa de fácil acesso. Acho tão indelicado quando a maior parte das pessoas julgam, em todos os lugares. Eu estou na fila de um banco tem uma pessoa reclamando porque o outro está lá pagando quatro, cinco boletos. Eu acho que há outras coisas para se importar, por isso que ainda muitos problemas não foram solucionados. Coisas que parecem bobagem, mas se nos empenharmos em ser qualidade, não vou me preocupar com o outro. Ter sensibilidade de entender o outro, mas não no sentido de crítica. *É muito desamor, mau atendimento no comercio, as pessoas atendem por obrigação, não porque amam vender, elas não nasceram para vender, estão ali porque precisam de 800 reais para pagar as contas, e não teve outra oportunidade, ou não soube aproveitar as que teve.*

**Entrevistadora:** Bom, como você se vê, está no segundo semestre. Daqui a 4 anos se tudo correr bem estará se formando. Vai ter que estar preparada... como você se vê nessa situação?

**Acadêmica 3:** Eu me vejo mais madura, eu aprendo a cada dia, as vezes eu penso que sei e não sei nada... as pessoas são mesmo caixinhas de surpresa, a gente acha que conhece e não conhece. *Se tudo correr bem daqui a quatro anos estarei muito feliz, muito mais que estou agora, porque vai ser um passo que dei, um passo para um mestrado, uma pós, viajo um pouquinho nos meus sonhos, mas chego lá. Não acho que todo conhecimento seja suficiente. Mais amigos, mais conhecidos, pessoas com que vou aprender bastante.* Deixar uma marca. Então eu pretendo se

possível já estar empregada, não sei quais os planos de Deus para mim, mas eu tenho alguns, então se se encaixar, eu vou estar empregada, ganhando razoavelmente bem, mas como vi uma frase, a remuneração, o salário é a resposta do desempenho. Então *onde eu tiver uma oportunidade na área administrativa, pode ser como auxiliar, bem tranquilo, o cargo, eu quero responder, participar, dar ideias e sugestões, para não ser uma pessoa que passou por ali e poderia ser qualquer outra.* Então pretendo estar mais feliz e “devagarzinho” chegar lá.

#### APENDICE G: ENTREVISTA AO ACADEMICO 4

**Entrevistadora:** Comece se apresentando e falando da sua carreira até então...

**Acadêmico 4:** Tenho 25 anos. A minha vida profissional iniciou como menor aprendiz, onde eu trabalhei na Empresa A como empacotador. Eu tinha 14 para 15 anos. Aí foi 6 meses lá, sendo 4 meses de curso e 2 meses de estagio prático. Ai depois sai de lá e ajudava meu tio na área de informática, trabalhava com ele, mas não era remunerado, aprendia com ele dava uma força, com o qual eu morava junto. Depois fui fazer um curso de “eletro”, foi um curso que não terminei, e depois voltei para o curso de menor aprendiz de assistente administrativo, o qual eu não pude terminar pois já tinha feito menor aprendiz antes. A empresa A também tinha me contratado de menor aprendiz a segunda vez, e então fui efetivado de carteira assinada como empacotador. Ai depois, nesse período trabalhei também no controle de estoque na empresa B, aí já estava com 17 anos. Depois fui para o quartel, aí antes disso fiz curso de gerenciamento de sistema de informações no “25” que é o técnico em informática, e no quartel trabalhei na área de informática. A partir desse período tentei concurso para oficial de justiça, fiz cursinho que era noturno, e não podia fazer faculdade, então peguei uma matéria da faculdade só para não parar mesmo. Nesse período comecei a trabalhar como autônomo da área de informática, então meu tio tinha ido embora e tinha um mercado que ele “abriu”, como as pessoas já me conheciam acabei pegando esse mercado. Fiz o concurso, não passei. Então uma “cara” me convidou para abrir uma empresa em Panambi, na área de informática. Na verdade, o que ele queria mesmo era uma ciber café, informática com lan house, aí fui para lá, montei todo o espaço da loja, tive que contratar pessoas, mas acho que por falta de estudo dele do mercado de lá, acabou que não foi para frente e um pouco por minha causa também. Eu era muito imaturo, lá tinha 19 anos, estava no segundo semestre da faculdade. Fiquei uns dois meses em Panambi. Então o negócio não se tornou viável, tínhamos um ponto central, muito bom o ponto, porém o custo daquele ponto era praticamente o faturamento do negócio. Então não tinha como se manter. Aí eu voltei a morar com meus pais, e vinha todos os dias estudar na Unijui. Em 2012 recebi o convite da professora Enise para começar como bolsista de pesquisa aqui no curso de administração, aí estava desenvolvendo um estudo sobre a “rede leite”, que é uma rede de pesquisa e desenvolvimento na rede do leite, é basicamente tirar a pesquisa de um laboratório e aplicar a pesquisa com os agricultores. Aí foram dois anos de bolsa, o primeiro ano com a professora Enise e o segundo com o professor Dieter, mudou um pouco o tema, no segundo ano de bolsa foi analisado mais o quantitativo, de quanto foi ganho na produção das vacas leiteiras a partir do ingresso no programa rede leite. Aí eu entrei no programa negócio a negócio, no

qual eu me encontro até hoje. Também comecei a trabalhar como bolsista com o professor Daniel Bagio voltado mais para a área financeira, que para mim foi um mercado novo, pois o curso só dá umas pinceladas nesses assuntos. Em meio a esse trabalho, em 2014 assumi a empresa júnior também... basicamente é isso. Agora terei que sair da bolsa, pois já trabalho no negócio a negócio, então vou continuar como voluntário.

**Entrevistadora:** E porque você escolheu fazer administração?

**Acadêmico 4:** *Olha, eu não sei. Porque eu sempre quis fazer administração. Desde que me conheço por gente eu pensava que faculdade era administração que eu queria fazer. Então eu não vou falar “ah eu fiz porque queria abrir uma empresa”, claro, tenho pretensão de abrir uma empresa, porque eu, como vou dizer... me engessar em algum trabalho que eu tenha que ficar em uma sala, difícil. Porque ou vai ter que ser uma posição estratégica que eu tenha liberdade de ação, ou eu vou abrir uma empresa. Nesse sentido.*

**Entrevistadora:** Você tinha alguma expectativa com relação ao curso e a profissão?

**Acadêmico 4:** Não, com relação a expectativas não...eu sempre fui bem... não sei se a palavra é oportunista. Mas *se a oportunidade aparecesse eu ia pegar. Se eu vejo uma boa oportunidade na parte empresarial, se eu vejo uma boa oportunidade em um concurso, eu vou pegar. No momento a oportunidade que eu vejo é a carreira acadêmica, é seguir a carreira e me tornar professor universitário. Esse é o foco no momento.* Claro, tenho ideias de empresa também, ideias paralelas sempre tem.

**Entrevistadora:** Durante o curso, há esforços para construir conhecimentos, e desenvolver habilidades e atitudes... você conseguiu perceber isso?

**Acadêmico 4:** *É. Volto para a questão do perfil, depende de cada um. Eu particularmente no curso tive mais, e tenho mais oportunidades e desenvolver isso. Mas o que realmente fez com que eu desenvolvesse minhas habilidades e atitudes foi o período de bolsa e o período do Negócio a Negócio, pois ali na bolsa você vai ter aquela oportunidade, vai ter aquele tempo de aprender, o professor é orientador, não irá te ensinar, não é como na sala de aula, o professor vai te passar livros, autores, e você vai ler e você vai entender o conteúdo e vai produzir com base naquilo, e o professor vai corrigir. Então você tem que desenvolver a tua atitude em ir e fazer. Assim você vai desenvolver habilidade: fazendo. Da mesma forma no Negócio a Negócio, que é você sair e conversar com 10 pessoas diferentes, 10 empresários diferentes por dia, aí você tem que conhecer a realidade dele, ali em 10...15 minutos, se adaptar à linguagem que ele utiliza, e explicar para ele a “coisa técnica”, algo mais técnico de modo que ele entenda, então acredito que isso me desenvolveu muito, essa capacidade. E propor também para ele e de*

modo rápido, pois quando você tem a atenção do empresário um atendimento duro no máximo 40 minutos.

**Entrevistadora:** Bom, é uma via de duas mãos, a universidade oferece oportunidades, você enxergar e se apropriar é que vai definir tudo.

**Acadêmico 4:** É, se não fosse pelo curso, não teríamos essas oportunidades.

**Entrevistadora:** Bom, posso dizer que na atualidade você está desenvolvendo a profissão de administrador?

É, talvez uma coisa que eu noto no curso e com realidade que eu vivencio, claro...hoje no Brasil grande maioria das empresas são pequenas e medias empresas, a maioria é microempreendedor individual, então tem *cases* que estudamos na universidade que não reflete essa realidade. As vezes tem que adaptar. Até olhando do ponto de vista da administração, estarmos numa região em que a maioria das empresas é micro e pequena é uma oportunidade para administradores. Tem dois pontos de vista: um é que não tem condições de te pagar, e dois é que todas precisam de você. Se você montar alguma consultoria, claro que tem o SEBRAE, mas aquela história de que se você paga você valoriza, é muito verdadeiro.

**Entrevistadora:** Há objetivos que você tinha no início e vê agora, quase do fim do curso, que conseguiu atingir?

**Acadêmico 4:** Olha, acho que não tenho nenhum objetivo. Mas com realização pessoal estou bem satisfeito.

**Entrevistadora:** Como profissional, você se sente preparado? Ou tem algum receio de encarar o mercado.

**Acadêmico 4:** *Me sinto preparado mas tem um pouco isso não por mim, mas pelo mercado. Como que eu vou chegar, mandar um currículo sendo que minhas únicas experiências foram como bolsista, e não em uma empresa em si. Essa é uma dificuldade. Por isso que penso, se eu for por esse lado terei que começar embaixo, então não quero. Ou abro minha empresa ou vou para a área acadêmica, e está mais para área acadêmica. Estou já me preparando para o mestrado. Mas acredito que sim, está cumprido. E assim, administração, antes e depois do curso... hoje eu olho para uma empresa e consigo ver o espinhaço de uma empresa. Ali se resume e se aplica o que aprendemos em sala de aula. Me sinto muito bem preparado.*



## APENDICE H: ENTREVISTA À ACADEMICA 5

**Entrevistadora:** Pode começar se apresentando e falando sobre suas atividades

**Acadêmica 5:** Tenho 22 anos, trabalho na Empresa A, sou proprietária da Empresa B também, na Empresa A trabalho na parte administrativa, junto o controle da produção também, que é o controle de notas, emissão de nota fiscal, controle de entrada, relação do estoque, agora um pouco da parte da produção, gerenciamento de qualidade e na Empresa B que são lojas de bombonieres é toda parte...tudo! Que entra na parte administrativa faço tudo, desde compra, venda, e as vezes a parte operacional também.

**Entrevistadora:** Como você pode contar sua trajetória dentro da Empresa A?

**Acadêmica 5:** A Empresa A na verdade desde os meus 12 anos eu já ajudava um pouco, quando faltava secretária eu ajudava na parte administrativa, com 15 anos eu passei a entrar na empresa quando meu ensino médio estava se concluindo e eu estava entrando para a faculdade, 15, 16 anos comecei a ajudar já na empresa. Trabalhava meio turno, depois que me formei no ensino médio passei a integrar o turno integral, trabalhando manhã e tarde e estudando administração à noite. A partir dali realmente entrei na empresa, passei a ter responsabilidade, e dois anos depois abrimos as lojas, com 18, 19 anos.

**Entrevistadora:** E a escolha da administração, se deu já por pensar na sucessão da empresa?

**Acadêmica 5:** *Um pouco sim, um pouco já influenciou minha escolha, mas eu desde pequena gostei dessa parte de estar à frente de alguma coisa para liderar, para administrar. Então isso já influenciou bastante minha escolha. Mas com certeza meus pais também ajudaram bastante.*

**Entrevistadora:** E você poderia identificar algumas características suas que apontem seu perfil de liderança?

**Acadêmica 5:** *Eu acho que sim, eu desde pequena pegava os trabalhos de grupo e dava sequência, e sempre gostei de estar à frente, apresentar alguma coisa, falar em público, e eu acho que isso já me instigou um pouco a fazer o curso.*

**Entrevistadora:** E você tinha objetivos na questão do curso ao iniciar?

**Acadêmica 5:** Eu tinha expectativas mais da parte financeira. Como aprender realmente a ter controle da parte das finanças. Desde fluxo de caixa, entradas e saídas, realmente controle de quanto quero de lucro, qual o índice de lucratividade da empresa, isso eu já tinha muita curiosidade. Mais nessa parte, nas outras não tinha tanta expectativa e foi acontecendo.

**Entrevistadora:** Mas acabou que o curso te agregou muito mais?

**Acadêmica 5:** Com certeza...desde a parte gerencial de pessoas, de gestão de pessoas, produção, a parte de produção também é muito importante, aprendi bastante, desde controle de

produção, métodos de controle de qualidade, então isso foi agregando cada vez mais, em várias formas.

**Entrevistadora:** O propósito da universidade é construir conhecimentos e desenvolver habilidades e atitudes. Você percebeu isso durante o curso?

**Acadêmica 5:** *Realmente podemos destacar alguns materiais, talvez que alguns professores têm mais facilidade de transparecer isso. Mas no decorrer do curso de forma geral eu realmente acredito que consegui desenvolver essas habilidades, tanto dentro da sala de aula quanto dentro da empresa também, e fora também isso levamos para a vida, compromissos e objetivos que passamos a administrar.*

**Entrevistadora:** A vivência na empresa com certeza deve ter facilitado a absorção do curso...sendo que conseguia visualizar o que aprendia na empresa

**Acadêmica 5:** Com certeza, ou também as vezes não conseguia visualizar, muitas vezes a teoria não se aplica à prática, as vezes a teoria é uma coisa, você chega na prática para aplicar a teoria, mas não funciona. São outras formas realmente de administrar. Muitas variáveis implicam, as vezes um concorrente, você não consegue lançar um produto novo quando o concorrente já tem esse produto e vai deixar o mercado obsoleto. Ou então a questão financeira também, muitas vezes queremos investir na própria empresa em recursos para melhorar a parte dos funcionários e não tem como, porque a parte financeira impede. Muitas coisas acabam ocorrendo, não é aquele sonho “ah vamos fazer tal coisa, vamos abrir uma empresa nova!”, mas não é assim, no dia a dia não é assim. Isso acaba tendo confronto com a teoria que aprendemos na sala de aula. Vale também do aluno, ter vontade de aprender e correr atrás. E para quem está dentro da empresa é muito mais fácil, sabe como funciona no dia a dia, se torna muito mais viável aprender em sala de aula e trazer para o dia a dia.

**Entrevistadora:** Você entrou na empresa com 15 anos. Conforme foi vivenciando o curso de administração foi podendo atuar na empresa com uma amplitude maior?

**Acadêmica 5:** Sim, no início eu digitava pedidos pois não tinha conhecimento nenhum. Depois fui pegando a parte burocrática, hoje cuido da parte de escritório, junto com escritório de contabilidade cuido da parte burocrática contábil da empresa, mais a parte financeira também, pois passamos a entender taxa de juros, taxa de lucratividade, enfim, tudo que realmente precisa para a parte financeira, aí começa a melhorar e ampliar realmente a visão, na empresa e na sala de aula.

**Entrevistadora:** Como surgiu a ideia de agregar esse novo negócio na empresa, a Empresa B?

**Acadêmica 5:** A Empresa B surgiu porque nós tínhamos muita venda de produtos da Empresa A no escritório, e nós não tínhamos mais como manter esses produtos e junto cuidar da venda por atacado, que é o foco da Empresa A. Então montamos um varejo para o pessoal que quer comprar para consumo próprio. A partir dali partiu a ideia de colocar cestas junto, pois em Ijuí é fraco esse ramo, tanto de presentes uma data especial ninguém sabe o que dar, então colocamos junto esse produto de cestas. E assim foi aumentando a linha de produtos.

**Entrevistadora:** E você participou ativamente da formação dessa nova empresa?

**Acadêmica 5:** Sim, hoje a linha de fornecedores é muito maior. Lá em 2012 quando montamos a outra loja por exemplo, os fornecedores eram pouquíssimos, então tinha que realmente correr muito atrás para conseguir alguém, e crédito também ninguém dava, boletos, ninguém dava para clientes que não conhecia. Então depois que se tem um cadastro, fica mais fácil. Da parte de contratar pessoas para a Empresa B sou eu que faço a seleção e contratação de pessoas, já para a Empresa A eu avalio os currículos e passo para meu pai, e ele efetua a contratação.

**Entrevistadora:** Quanto ao relacionamento de você com sua família, você sente abertura por parte de seus pais?

**Acadêmica 5:** Sim, *isso sempre foi bem tranquilo porque eles sempre quiseram essa sucessão, sempre estiveram à frente para eu e minha irmã assumirmos, meu pai sempre diz que o início foi muito difícil, agora parar ou passar para um terceiro que não conhece nada do ramo é muito mais complicado do que ter uma sucessão familiar.* Então desde o início fomos preparadas para isso. A minha irmã optou pelo ramo de farmácia, ela é farmacêutica tem as farmácias dela, mas ela atua ainda indiretamente na empresa. Eu como optei pela parte de administração eu estou mais no dia a dia da empresa. Mas eles dão abertura, as vezes conflitamos bastante porque eu tenho uma ideia mais nova, eles uma ideia mais antiga, mais diferente, e acabamos discutindo bastante, mas conversando nos entendemos.

**Entrevistadora:** A sua carreira daqui para frente, é Empresa A?

**Acadêmica 5:** *É Empresa A, com certeza! É Empresa A e talvez a ampliação da Empresa B, penso nisso também e também penso em abrir outros negócios. Tenho em mente abrir outro negócio em outro ramo, para ter um pouco de estabilidade também por partes de negócio, tanto é que se um negócio não der certo tenho opção de outro, posso ir jogando.* Muitas vezes a venda dos produtos é sazonal, por exemplo Empresa B é mais natal, Empresa A é durante o período de aulas, então de repente preciso optar por um produto que venda durante as férias das crianças, que eu possa durante todo o ano ter um giro maior.

**Entrevistadora:** Você consegue estabelecer objetivos, prazos?

**Acadêmica 5:** Agora está bem complicado colocar prazos e metas, em função das aulas, enfim..., mas geralmente eu consigo estabelecer um pouco, “preciso resolver tal coisa até dia 20”, então resolvo até dia 20, ou vou acabar prejudicando o trabalho como um todo.

**Entrevistadora:** E quais você acha que serão as mudanças depois da graduação?

**Acadêmica 5:** *Eu acredito que o que vai mudar realmente é a administração do tempo, hoje eu administro meu tempo para trabalhar e estudar, depois, no momento que eu me formar vou conseguir estabelecer mais tempo para trabalhar, realmente o meu tempo que seria para estudar eu vou poder estudar para a melhoria da empresa, então é isso que vai mudar.*

## APENDICE I: ENTREVISTA À ACADEMICA 6

**Entrevistadora:** Pode começar se apresentando e falando da sua carreira profissional até então.

**Acadêmica 6:** Eu trabalho atualmente numa escola de idiomas, já faz em torno de 7 anos, e faço parte da gerencia. Apesar da gerencia eu faço toda a parte de operação, quando falta algum funcionário, digamos, faltou recepcionista eu auxilio, questão de supervisão de vendas eu faço também, então além da parte da gerencia eu faço todo o operacional também.

**Entrevistadora:** Que idade você tem?

**Acadêmica 6:** Eu estou com 27...

**Entrevistadora:** E você entrou na empresa como sua primeira experiência?

**Acadêmica 6:** Eu tive algumas experiências antes, mas não foram por muito tempo, uma foi mais familiar, trabalhei com meu pai quando tinha um mercado, aí auxiliava ele, questão de caixa..., mas não foi uma experiência assim com questão de horário marcado e uma responsabilidade muito grande. Era uma eventualidade, quando eu queria ajudava e quando ele precisava me chamava, mas não era nada sério.

**Entrevistadora:** E como você começou na empresa que está hoje?

**Acadêmica 6:** Comecei porque a proprietária é minha cunhada, então surgiu uma vaga de recepcionista e ela viu que eu tinha perfil para isso, então me chamou, conversamos, eu achei que poderia encarar isso também apesar de ser nova e não ter muitas experiências, e foi indo, as coisas foram acontecendo naturalmente, a parte de recepção, aí ela já me passou todo o financeiro, ela foi desenvolvendo algumas coisas comigo e então, até que chegou o cargo de confiança dela, e ela me passou como gerente e eu fui desenvolvendo essa atividade também.

**Entrevistadora:** Em função do trabalho que você vinha desenvolvendo conseguiu ir evoluindo?

**Acadêmica 6:** Sim, eu comecei como recepcionista. Foi através de todo meu trabalho, de todos os meus esforços, de todos os meus desempenhos que eu cheguei onde cheguei.

**Entrevistadora:** E o que você acha que foi determinante nessa evolução, você ali nas suas atividades tinha a preocupação em aprimorar um todo e facilitar o trabalho das outras pessoas?

**Acadêmica 6:** Sempre, até foi legal você colocar essa pergunta porque quando entrei, no inicio tinha uma recepcionista que fazia toda essa parte que depois comecei a assumir, e foi bem difícil ela me passar as funções, eu chegava, pedia as informações, queria aprender, mas ela não me ensinava, ela pegava tudo para ela, então foi bem difícil essa parte. Então *eu sempre desde que entrei na empresa procurei fazer tudo para que fique bem claro e sempre procurei por exemplo, algum dia que eu não estiver mais lá, vão se achar as coisas, ou tudo que eu sei eu ensino para*

*as pessoas que vão entrando, questão de vendas, técnicas de vendas, supervisão de vendas, técnicas, tudo que eu sei, eu passo. Eu acho que isso é importante, porque a empresa quando faz treinamento com você, está te treinando para a empresa, então ela quer que você conseqüentemente passe teu conhecimento para as pessoas que vão entrando lá também. Ou algum dia que precisar de informação que esteja claro para todos, não só a informação para você. Então eu acho que você não trabalha individualmente, trabalha coletivamente, sempre para o bem da empresa.*

**Entrevistadora:** E porque você optou por fazer administração?

**Acadêmica 6:** *Um dos motivos foi porque eu já estava em contato com a empresa, pois comecei a assumir a parte de marketing, comecei a assumir finanças, gestão de pessoas, tudo isso, e aí optei por fazer um curso, me dedicar um pouco mais, e também porque tentei outras áreas e vi que não era o que eu queria. Então me identifiquei bastante com o curso de administração, te dá uma visão bem ampla e te abre para diversas áreas.*

**Entrevistadora:** Você quando ingressou no curso tinha noção do que conseguiria desenvolver?

**Acadêmica 6:** *Não, não tinha. Eu acho que até teria uma expectativa, mas eu entrei um pouco mais tarde e fui fazendo mais por profissão mesmo, mas eu acho que faltou, eu esperei muito do curso a parte de guiar ali no início do semestre “para você atingir tal objetivo seria interessante ter um curso de idioma”, “para fazer mestrado...”, então essa parte de...*

**Entrevistadora:** O curso dizer exatamente o que queria de você, por exemplo...

**Acadêmica 6:** *Isso, instruir. Eu acho que ficou muito, talvez também tenha sido falta de interesse meu, de ir atrás, mas eu acho que poderia ter trabalhado mais isso.*

*Hoje eu percebo, que a universidade me ensinou bastante coisa, mas a maior parte das experiências que tenho foi profissional mesmo, com certeza, não tenho dúvida disso.*

**Entrevistadora:** A universidade tem o objetivo de construir além de conhecimentos, desenvolver habilidades e atitudes, você conseguiu absorver essa tentativa por parte do curso?

**Acadêmica 6:** *Eu te confesso que algumas matérias que eu consegui observar isso, que foi bem naquela questão de apresentações, de ter que ser banca de outros colegas, em que você precisa dar o seu parecer, fazer as análises críticas ou sugestões enfim, teve algumas matérias que eu consegui ver esse processo, a questão de diagnostico também, de empresa, tudo isso...algumas questões você consegue ver bem claras, por eu já estar atuando em uma empresa, por eu já ter essa visão e conseguir captar isso.*

**Entrevistadora:** De certo modo é uma vantagem ter a experiência profissional em conjunto com o curso?

**Acadêmica 6:** Com certeza, isso até aprendi com uma professora, que as vezes as pessoas estão em uma organização e se preocupam muito com o operacional deixando de lado a parte estratégica, isso foi uma frase que gravei durante o curso. Então as vezes você que está envolvido com o operacional tem que parar um pouco, sair um pouco fora para tentar focar nas estratégias, porque eu apesar de fazer todo o operacional eu ajudo muito na parte estratégica também, então acho que sim.

**Entrevistadora:** Hoje você pode dizer que exerce a função de administradora?

**Acadêmica 6:** Sim...

**Entrevistadora:** Você acha que haverá mudanças diante da conclusão do curso? Mesmo por parte da empresa...

**Acadêmica 6:** *Eu te confesso que eu já me sinto tão preparada que estou pensando em colocar um negócio para eu administrar, uma empresa própria minha. Eu me sinto pronta.*

**Entrevistadora:** Você tem objetivos, novos planos?

**Acadêmica 6:** *Eu tenho algumas opções, não parei para pensar, estudar viabilidade, mas minha carreira na empresa vai até o final do ano, já conversei e entrei em acordo com a empresa, até para ir organizando alguém para assumir. E tenho planos de montar a empresa, só não defini bem o que quero, qual setor, porque pretendo fazer uma análise de mercado, um plano de negócio, tudo isso para eu poder ver bem, poder fazer algo que eu queira, que eu goste, mas que também seja viável. Mas não parei para pensar até em função de estar com projeto, estar trabalhando e como a empresa me ocupa bastante, acabo que não penso muito em mim, por isso que pedi para sair para ter esse tempo para eu me organizar.*

**Entrevistadora:** E o que você acha que vai enfrentar de desafios nessa nova carreira?

**Acadêmica 6:** *Dependendo da área que eu vou atuar vai ser tudo novo, não vão ser os mesmos procedimentos, por exemplo, hoje é serviço, daqui a pouco é produto que eu vou querer, então vão ser coisas diferentes, cada etapa vai ser um novo desafio. Na verdade, a vida é sempre para evoluir, e o tempo todo sei que vai ter vários desafios. Mas o que eu encaro como um grande desafio mesmo é a parte da gestão de pessoas, que é hoje o que vejo que tem, se tem...não é tão fácil trabalhar com pessoas, gerir esse processo dentro da organização, trabalhar para que todo mundo busque a mesma coisa, para que não haja conflitos...*

E primeiramente é preciso saber o que se quer, fazer plano de negócio, ver se é viável, e se for ver se vai ser possível buscar recursos, enfim, para poder dar o primeiro passo. E é só o início.

## APENDICE J: ENTREVISTA AO EGRESSO 1

**Entrevistadora-** Fale um pouco de você, da sua carreira até então.

**Egresso 1:** Eu comecei a trabalhar em um depósito, encarregado de depósito na da Empresa A. Trabalhei lá 8 anos, saí quando a empresa foi para Santa Cruz do Sul, então trabalhei na Empresa B dois anos, na portaria. Então sai da Empresa B e fui para a Empresa C seis meses até me mudar para Venâncio Aires onde trabalhei em uma portaria. Aí voltei e vim para a Empresa C e estou lá desde 2003, entrei como almoxarife do depósito, recebia mercadorias, depois fui auxiliar de compras e então me tornei comprador onde estou até hoje. Há 7 anos como comprador.

**Entrevistadora-** Isso só em função do seu trabalho mesmo, pois na administração você começou...

**Egresso 1:** Comecei na administração em 2007, eu já trabalhava há 4 anos na empresa já era comprador na época, comecei em 2007 e me formei em 2012.

**Entrevistadora-** E porque você acha que foi tendo oportunidade de subir de cargo e conquistando confiança?

**Egresso 1:** *Bom eu sempre procurei agregar, tentar fazer as coisas, não automatizar, mas criar maneiras de facilitar o trabalho, e lá na empresa não tinha muitas pessoas que pensavam para melhorar o trabalho, e eu fui um dos poucos a pensar nesses ajustes. Hoje tem mais gente, mas quando eu comecei não tinha. Na época éramos entre dois nas compras, hoje somos entre cinco. Então a empresa cresceu, agregou mais mão de obra e especializada, o que ajudou muito. Então por essa minha carreira de sempre procurar estar ajudando e aprender mais, eu fui crescendo.*

**Entrevistadora-** E você sempre buscou ajudar aos outros também, como uma equipe, melhorar o todo...

**Egresso 1:** *Sim, tudo que eu fazia era para o todo, não para mim. Hoje se você for querer trabalhar sozinho não consegue, então tudo que eu tentava fazer era para facilitar o meu trabalho, mas ajudar as outras pessoas também.*

**Entrevistadora-** E como que você sentiu necessidade de fazer administração, se estudar? Pois é uma distância bem grande, você terminou o ensino médio...

**Egresso 1:** *Eu me formei em 1993, 1994... e aí parei! Quando eu comecei minha carreira profissional em 1994, segundo grau era o “top”. Era datilografia e segundo grau, tinha que ter senão não conseguia trabalhar. E hoje não, hoje tem que ter pelo menos uma graduação ou estar e estudando e dominar a informática, então o mercado mudou, e de certa forma exigiu*



*de mim estudar, voltar a estudar. E também por incentivo de meu próprio irmão, que se formou em 2007 e eu comecei em 2007.*

**Entrevistadora-** E porque escolheu administração, tem alguma razão?

**Egresso 1:** *Eu estava na dúvida entre informática e administração. Só que para eu fazer informática teria que criar uma carreira nova, eu já trabalhava desde 94 até 2007 são 13 anos, então eu trabalhei nessa área de administração, então eu parar tudo e começar do zero de novo, e eu já não era mais novo, comecei a estudar com 34 anos e terminei com 39, então eu já não era mais um “guri”, precisava tentar seguir no que eu já fazia, e administração foi a opção.*

**Entrevistadora-** Mas acabou que você gosta do que faz, do curso, conseguiu aproveitar não só pensando do diploma por estar na área.

**Egresso 1:** *Não, fiz para me capacitar mesmo porque eu já tinha um nível da empresa, já estava num patamar em que a graduação não ia fazer eu subir ou descer, então eu fiz para me capacitar mesmo, aprimorar o que eu já sabia. O estágio que eu estava na empresa eu não tenho mais como crescer, eu já estou num nível de liderança que depois disso só os proprietários, então estudar pensando em crescer na empresa não teve porque, foi para me capacitar mesmo. O mercado cada dia está mais competitivo então...novas ideias. E eu estava parado mesmo então a universidade te faz pensar. No início para mim foi um caos, até me acostumar de novo, porque eu tinha 34 anos e estudava com alunos de 18, então eu já era casado, já tinha filhos, já tinha uma vida profissional de 13, 14 anos, e tinha colegas meus que nunca tinham trabalhado na vida.*

**Entrevistadora-** Mas isso para você foi uma certa vantagem, pois voce ia vivenciando o curso já tendo passado por aquelas situações...

Com certeza

**Entrevistadora-** Você se certa forma estava à frente das pessoas com quem estudava...

**Egresso 1:** *Eu conseguia de certa forma enxergar situações que eu aprendia de forma teórica que eu já tinha vivenciado na pratica, e muitos colegas meus que nunca trabalharam na vida “era grego aquilo”, então eu conseguia associar a parte pratica com a teoria, e eles muitas vezes não conseguiam associar isso, só viam como teoria.*

**Entrevistadora-** E fale um pouco das suas atividades hoje na empresa

**Egresso 1:** *Eu sou comprador, tenho uma carteira de 150 fornecedores, e tenho que administrar essa carteira, comprando, preço, negociação, preciso auxiliar a equipe e vendas com informações, capacitar essa equipe, na carteira que administro, que faço a gestão, sou cobrado*

por isso, pela rentabilidade, pelo IMC que “a gente” chama, margem de contribuição. *A venda começa na compra, se você comprar errado a tendência é que tenha mais dificuldade de vender, então não terá preço competitivo. Então a venda começa na compra, é uma regra, se você comprar mal não vai conseguir vender bem, vai conseguir vender mas vai ter que perder uma margem que podia ter ganho na compra. Então aí é um conjunto de fatores, o giro de estoque, não se pode comprar muito “ah vou comprar bastante para não faltar”, só que teu estoque é teu capital de giro, tem que administrar também isso.* Além de comprar bem tem que saber a quantidade para não faltar e não comprar em excesso, então nos administramos essa parte também. Precisamos fazer essa gestão toda, é um conjunto.

**Entrevistadora-** Em questão de relacionamento, há três relacionamentos que você precisa manter. Um é com os chefes, outro com a equipe de vendas, que são abaixo de você em questão de hierarquia, e o outro são os fornecedores que é o público que você trabalha. Como você administra esses relacionamentos, você enxerga as diferenças de relações que você tem, pois muitas vezes você recebe algo da direção e não pode passar do mesmo modo para a equipe, precisa filtrar e passar de uma maneira que absorvam. Como você administra isso?

**Egresso 1:** A Empresa C é uma empresa familiar, então as respostas você tem na hora. Não é como uma companhia ou uma empresa grande, claro que é uma empresa grande considerando a cidade de Ijuí, mas as respostas vêm muito rápido, cometeu um erro ou aconteceu algo, a direção está sabendo quase que instantaneamente, e como o departamento de compras está dentro da loja, eu tenho contato com a direção a todo momento, pois preciso prestar contas do meu trabalho, e com a equipe comercial direto, pois a minha sala é dentro do salão da loja. Na verdade, não tenho sala. Tenho uma mesa dentro da loja. Então minha mesa todos tem acesso, inclusive clientes hoje, clientes e fornecedores, então é uma estratégia de gerenciar as compras diferente, a maioria das empresas esconde o departamento de compras, e a Empresa C está inovando então é bom, pois consegue ter contato com o cliente, a todo momento tem contato com clientes fornecedores, tudo ao mesmo tempo, e o problema é não conseguir de concentrar... essa é a parte ruim.

**Entrevistadora-** E agora, durante o curso. Você enquanto acadêmico se esforçava para absorver o maior conhecimento, para desenvolver mais suas habilidades....

**Egresso 1:** *Eu sempre, tudo o que faço, eu procuro fazer da melhor maneira possível, então sempre procurei, primeiro em função do valor, apesar de que ganhei o curso do meu irmão, mas pelo valor pago para um curso de graduação, parte da premissa que você tem que se dedicar. Se você for um administrador e não der valor para o dinheiro que está gastando, já*

*está errado. Isso é uma concepção minha. Mas sempre tudo que eu faço, inclusive na graduação foi assim, busquei ao máximo absorver, em tudo, desde o início, porque naquele período era casado, trabalhava de manhã e de tarde, estudava até as 22:30 e chegava em casa tinha família ainda, tinha um filho pequeno, com um ano quando comecei a estudar, e tinha que dar atenção para ele além de estudar. Então precisava conciliar tudo isso. Então eu trabalhava, estudava, ficava com a família até meia noite depois ia estudar. E como eu fazia as cinco noites, não podia deixar para amanhã, porque amanhã teria outra matéria, outra cadeira, outro conteúdo, então precisava sempre estar em dia. Então precisava me dedicar muito, aprendi muito, me dediquei muito, todos os meus trabalhos que realizei na Unijui, inclusive fui medalha de prata na minha colação, acredito que ainda exista essa classificação. Eu sempre procurei me dedicar ao máximo em tudo, meu tcc está na biblioteca virtual da Unijui inclusive, no curso fiquei com media oito e “lá vai fumaça”, então sempre procurei. E ajudar, todo mundo que precisava de mim na graduação sempre ajudei. E mais pela experiência profissional minha do que a própria teoria. Muitas vezes eu ia bem nas matérias não porque estudava, era mais por meu trabalho, me facilitou muito.*

**Entrevistadora-** E você conseguiria relacionar alguns aprendizados e aperfeiçoamentos que você desenvolveu no curso?

**Egresso 1:** *Gestão de pessoas, contabilidade, são coisas que eu nunca tinha estudado... isso foi muito valido para mim, direito, são áreas que nunca tinha atuado, então acabei aprendendo muita coisa. Fora na parte da administração mesmo, acaba tendo uma outra visão. Eu conhecia o processo da produção, estoque, logística, isso eu dominava, mas o restante não. Então isso eu aprendi teoricamente e comecei a perceber mais, criei uma visão mais crítica dessas áreas por estar entendendo mais algumas coisas, e isso me ajudou bastante, na parte teórica. Então eu consegui agregar mais, ter uma visão sistêmica da empresa, como um todo. Eu circulava por toda empresa, pois era de menor porte, mas não tinha essa visão tão crítica, e com o curso eu consegui aprimorar um pouco mais.*

**Entrevistadora-** E como você encarou o crescimento repentino da empresa, como percebeu essas mudanças?

**Egresso 1:** A empresa C teve um “boom” de 2000 para cá, na década de 90 se estruturou, e de 2000 para cá foi crescendo e continua crescendo até hoje. E começou a se profissionalizar, porque hoje se formos analisar, temos um contador formado, o RH está sob a responsabilidade de uma psicóloga, dois compradores tem graduação e pós graduação, eu estou concluindo minha pós agora, na parte comercial o gerente contratado tem anos de experiência, no estoque

também foi contratado um rapaz com anos de experiência que atuou em Porto Alegre, então a equipe está cada dia agregando pessoas com experiência e uma certa bagagem de estudo, estão profissionalizando mesmo a empresa, está saindo um pouco da mão da direção, antes a direção fazia tudo, tudo partia dela, continua partindo, só que com peças chave na empresa que conseguem tocar sem a presença da direção. Então os profissionais que estão hoje lá conseguem fazer a gestão do Schirmann sem a direção. O mercado hoje está tão movimentado, a tecnologia que tem, e o material de construção querendo ou não é mutável, tirando o bruto, mas o acabamento, a tecnologia da própria construção muda muito rápido. Não se pode nem dizer a cada ano, mas a cada semestre muda coleções de cerâmica, metais, papéis de parede, tintas, arquitetura, então sempre está mudando, a empresa tem que estar ligada a isso, se não “cai fora”. E a empresa sempre teve como ser pioneira em tudo aqui na região. Nós sempre procuramos ser. Todas as novidades, sempre procuramos isso, indo em feiras, em visitas à própria fábrica, antes de ser lançado comercialmente a empresa já sabe o que vai sair, pela parceria que “a gente tem” com os fornecedores.

**Entrevistadora-** Entrando nessa parte de informação, só pela parte das compras que você é responsável

**Egresso 1:** Minha carteira é de 150 fornecedores. Minha linha é mais de ferramentas, uma linha mais bruta, mais voltada para o profissional.

**Entrevistadora-** Você é responsável por repassar informações técnicas e capacitar a equipe para a venda?

**Egresso 1:** Sim, ou agendar treinamento com o fornecedor.

**Entrevistadora-** Não somente de oferecer treinamentos, mas quando surge qualquer dúvida, você tem que ter o conhecimento para responder e dar suporte para a equipe...

**Egresso 1:** Sim, se eu não souber tenho que achar quem saiba

**Entrevistadora-** E isso tens que incluir em todas as demais atividades?

E hoje em virtude de eu estar dentro do salão, o cliente faz isso, antes era por telefone, eu dizia “espere um pouco”, e hoje não, hoje o cliente está na minha frente, de certa forma isso agiliza o processo de comunicação com o cliente. Antes eu passava para o vendedor, o vendedor repassava ao cliente, hoje eu converso com eu e o cliente.

**Entrevistadora-** Com relação à profissão de administrador, tinha expectativas? Você de certa forma respondeu, que não tinha pretensão de mudar de cargo, apesar de que essa expectativa existe com a empresa em crescimento..., mas quando entrou no curso tinha o objetivo de você se aprimorar...

**Egresso 1:** *me capacitar mais, esse era meu objetivo. Fiz gestão de negócios durante o curso com o professor Remi, um e dois, simulamos empresas durante a disciplina, mas eu nunca me vi como empresário. Até eu brincava muito que eu era um empresário dentro da empresa, então me vejo dentro da empresa, e não como empresário. Criar uma empresa, quem sabe futuramente, mas hoje não. Tive alguns insights com colegas para abrir algo, mas nunca pensei, em abrir empresa, virar um empreendedor ou empresário. Sempre baseado na minha carreira profissional dentro de uma empresa. Eu até pensei em negócios, mas nunca coloquei no papel. Mas futuramente quem sabe. Já me apareceram oportunidades de trabalhar com pessoas, de sair da Empresa C e abrir um negócio. Mas é uma situação complicada, sair do certo para o duvidoso. Sair do conforto para desbravar. Além de que poderia adentrar em uma área totalmente diferente da que trabalho, como meu tcc. Trabalho com compras e fiz meu tcc sobre gestão de pessoas, uma área que eu não dominava profissionalmente, mas acabei fazendo meu tcc nessa área. Até me recordo que a primeira pergunta da minha banca foi “porque fiz isso?”*

**Entrevistadora-** E se você pudesse dizer, quem é você dentro da empresa...se você faltasse, o que iria acontecer?

**Egresso 1:** *Hoje, minha saída da empresa teria um impacto bem menor do que há cinco anos atrás. Hoje temos um departamento de compras estruturado, hoje temos uma equipe com cinco pessoas, três compradores e dois auxiliares, e na minha ausência o setor funciona, claro que não tem compra, mas conseguem levar. Se eu sair, os demais conseguirão administrar minha carteira, pois sabem comprar, não tem domínio sobre a carteira, mas uma ligação, um e-mail, um pouco de leitura resolve o problema. Mas sem dúvida minha saída da empresa seria um “baque”, pelo conhecimento que tenho, pelo tempo que estou na empresa, com certeza nos primeiros dias a equipe iria sentir, mas nenhum profissional é insubstituível. Isso é uma coisa certa, o impacto iria ser menor. Eu sou uma peça da engrenagem, e não a engrenagem.*

**Entrevistadora-** Analisando você e os outros profissionais que trabalham com você, qual é o seu diferencial?

**Egresso 1:** Hoje no departamento de compras estamos um sentado de frente para o outro. Muitas vezes minha colega de setor está negociando com um fornecedor e eu estou do lado da mesa, ou eu estou negociando e ela está no lado da mesa, então muitas vezes um olhar entre eu e ela é o suficiente, temos uma sincronia muito boa. Isso facilita bastante, hoje o departamento de compras está tão ligado que tudo o que eu e minha colega falamos os auxiliares escutam, ou se eu converso com os auxiliares minha colega escuta, então toda a informação que circula está

ali, todo mundo está escutando, nós temos uma sintonia muito boa na equipe. Apesar de carteiras distintas e tarefas distintas, temos uma sintonia muito boa.

**Entrevistadora-** Agora, deixando de lado o fato de que você buscou se capacitar para fazer seu trabalho com maior desempenho... por parte da empresa, houve expectativa com relação a você? Perceberam que você estava se capacitando?

**Egresso 1:** *Sinceramente, a empresa “nem dá bola”. Eles te cobram para ter, mas não te dão aquele apoio, “está precisando de dinheiro para comprar um livro? ”. Cheguei uma vez a pedir férias antecipadas, antecipar o valor das minhas férias para fazer uma excursão com a Unijui, e expliquei o porquê, e simplesmente adiantei minhas férias, era por minha conta. E nunca ganhei um real da empresa para fazer nada.*

**Entrevistadora-** E depois que você se formou houve reconhecimento?

**Egresso 1:** *Não... eles pedem que você tenha a graduação, no meu “cargos e salários” pede a graduação em administração ou em contábeis, só que não me ajudam. Lá você faz 100 coisas, você faz uma delas errada, eles não vão lembrar das 99. É uma das falhas da empresa. Isso eu sempre falo nas reuniões, o bom é que eles aceitam, respeitam o que você fala, podem até não gostar, mas tem uma certa de liberdade. Mas a empresa em momento nenhum me ajudou ou disse “beleza, você fez uma graduação, vamos te ajudar a fazer uns pós”, em momento algum teve reconhecimento.*

**Entrevistadora-** O que você acha que é determinante para uma pessoa que se forma em administração conseguir se desenvolver dentro de uma empresa e exercer de fato a profissão?

**Egresso 1:** *Em primeiro lugar, a pessoa tem que querer, saber o que quer da vida. “Ah fiz administração para ser empresário”, mas o que você vai abrir? Tem que saber o que quer. Por exemplo eu fiz administração para me capacitar, mas nunca pensei em ser empresário, então eu já tenho uma visão diferente da administração, me capacitei para trabalhar dentro da empresa. Então tem pessoas que estão fazendo graduação em administração, mas vão trabalhar no que? Já pensaram? Eu nunca trabalhei na vida, vou fazer administração e quero trabalhar no RH, vou fazer o que? Então aonde vou procurar emprego? Em que empresa vou começar? Essas particularidades têm que saber... e a carreira é a mesma coisa. “Ah quero trabalhar no RH e contratar pessoas”, mas é isso que você quer? Imagina ter que demitir uma pessoa, como você vai abordar ela? Vai ser uma coisa mecânica, vai ser técnica, vai ter sentimentos?*

**Entrevistadora-** Nisso se trabalha muito a questão do perfil empreendedor... muitas vezes não se tem muito claro onde se quer chegar, mas no que se faz se busca fazer o melhor...

**Egresso 1:** *Quando entrei na empresa recebendo mercadorias, eu sempre me via na administração. Então fui agregando conhecimento, aprendendo informática. Comecei na empresa, entrei como almoxarife e hoje sou comprador, se bem que até ser comprador demorou dois, três anos. Você tem que fazer algo diferente, sair do convencional. Na própria graduação sempre procurei sair do convencional, desde fazer um trabalho. Até meus colegas brincavam que não queriam apresentar trabalhos no mesmo dia que eu, pois sempre buscava fazer algo diferente.*

**Entrevistadora-** E daqui para frente, você segue assim? Sempre buscando fazer o melhor...

**Egresso 1:** Com certeza... hoje em dia para ser descartável é muito rápido. É como uma empresa não se reciclar, ela acaba fechando as portas. Se ela não entrar no mercado e ficar ativa ela sai rápido, e o profissional é a mesma coisa... não se capacitar, não ler um jornal... sempre chego para meus colegas e pergunto sobre a previsão do tempo e sobre o dólar, que são dois fatores básicos do nosso setor. Fora todo o resto... são “n” fatores que se tem que estar atento.

## APENDICE L: ENTREVISTA AO EGRESSO 2

**Entrevistadora:** Pode começar se apresentando e falando da sua carreira até então.

**Egresso 2:** Bom, tenho 26 anos. *Me formei em administração em 2012, e logo que me formei iniciei a pós-graduação em marketing e comunicação digital na Unijuí. Eu montei minha empresa a partir do momento que comecei a pós-graduação, ali que percebi o que eu queria fazer, pois minha empresa faz justamente isso, ela cuida do marketing digital das outras empresas em Ijuí. Durante o curso eu trabalhei mais como... aqueles trabalhos que você sabe que vai conseguir fazendo administração, auxiliar administrativo... que na verdade não te dá a amplitude do que você aprende na administração. O nosso curso ele é voltado para uma pessoa que vai gerenciar uma empresa com vários setores, com várias coisas e aí você sendo um auxiliar administrativo não tem essa vivencia, então depois que eu fui gerente de um posto de combustíveis que eu comecei a perceber, e aí você ser gerente de uma empresa pequena você e praticamente o setor de marketing, financeiro, vendas, e a partir daí fui tendo essa vivencia, agora como empreendedor, como dono de empresa já é outra realidade que eu estou enfrentando. A minha empresa vai fazer 1 ano, é bem recente, eu estou me estruturando ainda, mas claro, utilizo muito de tudo que eu aprendi na faculdade, sem dúvida.*

**Entrevistadora:** Hoje você trabalha com uma equipe?

**Egresso 2:** Eu tenho jornalistas, um designer e uma pessoa que está cursando publicidade e propaganda.

**Entrevistadora:** Todos diretamente na sua equipe?

**Egresso 2:** Sim.

**Entrevistadora:** Você é o único empreendedor fundador da empresa ou trabalha em sociedade?

**Egresso 2:** Somente eu...

**Entrevistadora:** Você trabalha desde que idade...questão de experiência profissional antes de ser empreendedor?

**Egresso 2:** Trabalhar desde os 17 anos, mas de carteira assinada desde os 19.

**Entrevistadora:** E por trabalhar e estudar, você conseguia visualizar o que via no curso nas empresas?

**Egresso 2:** *Inicialmente nos cargos de auxiliar de escritório, naqueles cargos em que eu não tinha condições de tomar decisão nenhuma eu percebia, mas não podia fazer nada, não podia dar minha opinião, não podia resolver as coisas, então a partir do momento que eu fui ser gerente, realmente fazer o que a faculdade ensina, aí sim eu percebi bastante, até me ajudou dentro da faculdade porque eu conseguia fazer a relação da teoria com a pratica. A teoria nos*



*ensina muita coisa, mas em contato com a prática percebemos que algumas coisas não são bem assim...*

**Entrevistadora:** E porque você resolveu cursar administração?

**Egresso 2:** *Foi mais por me espelhar no meu pai... terminei o ensino médio eu tinha 15 anos, então foi uma decisão que eu tomei mais por me espelhar no meu pai do que eu saber o que queria para minha vida, porque eu era muito novo. Mas eu tomei a decisão também porque eu sabia que dentro da administração eu ia ver muitas áreas, eu tenho matérias do direito dentro da administração, tenho matérias de contabilidade, tenho matérias de marketing que foi onde me achei dentro da administração, então eu pensei “bom, se eu tomar a decisão errada agora eu vou estar vendo outras matérias e quem sabe eu me encontro no decorrer do curso”.*

**Entrevistadora:** E você acabou se encontrando em seu empreendedor, mas isso depois de formado, ali quando você se formou não tinha muito claro?

**Egresso 2:** *Eu sempre tinha a ideia porque eu “batia muito cabeça” com os superiores, eu tinha ideias para mudar, para transformar, até trazendo aquele ímpeto da faculdade de aprender e querer praticar, e aí eu vi que eu não ia conseguir utilizar o que estava aprendendo se eu fosse ser empregado. E também na nossa região não conseguia me ver fazendo uma carreira dentro de uma empresa aqui, pois eu gosto das coisas do meu jeito, já despertou esse espírito empreendedor e eu desde o início da faculdade eu sabia que se eu fosse trabalhar na área seria montando um negócio meu.*

**Entrevistadora:** Bom, o conhecimento é muito mutável. Você deve lembrar quando no nosso curso de falava em conhecimentos, habilidades e atitudes, até seria de certo modo inútil fazer uma faculdade se fosse só conhecimento. Por isso nosso curso busca desenvolver também habilidades e atitudes. Então, o que você pode perceber que está utilizando agora enquanto empreendedor?

**Egresso 2:** *Na verdade, aprendemos muitas coisas de planejamento, muitas coisas de controle financeiro, que quando nos deparamos com o empreendedorismo acabamos não conseguindo fazer tanto, porque você é o “faz tudo” e acaba não conseguindo tempo para realizar tudo isso. Mas das competências que a gente aprende com certeza, eu tenho muitos clientes que eu tenho que fazer uma arte, passar para eles, eles têm que aprovar para eu poder colocar isso na internet. E aí tenho meus funcionários que se estressam com o cliente, “ficam loucos”, querem “xingar” e sabemos que não pode, que tem que ter paciência, tratar todos bem, remediar a situação com seus funcionários, e a partir disso você praticamente apaga fogo de um lado e de outro e fica no meio, e sabe que o que você está fazendo é o certo porque assim sua empresa vai andar, você*

não vai conseguir ter um funcionário insatisfeito, daqui a pouco o cliente também está insatisfeito e a sua empresa que vai sofrer com isso.

**Entrevistadora:** Isso é um desafio muito grande, você enquanto líder conseguir criar a cultura da sua empresa. Porque quando iniciamos com pessoas que pegam aquilo desde o início, é difícil de visualizarem “aqui na empresa funciona assim, e devo seguir por essa linha”.

**Egresso 2:** É complicado porque sou novo ainda, claro que existe o respeito, meu por eles e eles por mim, mas eu tento ser amigo das pessoas e chega um momento que preciso impor, o momento que preciso ser o chefe, e fazer, relacionar a amizade com os cargos e a liderança, e ao mesmo tempo a imposição que preciso ter para que seja feito conforme deve ser feito, é uma das habilidades que se tem que aprender como administrador.

**Entrevistadora:** É complicado pois, quando estamos no curso, criticamos as empresas e agora do outro lado vemos que não é bem assim...

**Egresso 2:** *Revermos os conceitos, porque é fácil criticar enquanto se é empregado, ou fazer algo e pensar “vou fazer assim pois não sou pago para isso, não me interessa se dará certo ou não”. E a partir do momento que você depende disso, que você é chefe é que você percebe, consegue relacionar e ao mesmo tempo não quer ser carrasco, mas também não pode ser muito brincalhão e ingênuo, porque se não tomam conta e acabam não fazendo o que deve ser feito. Então os desafios do administrador são grandes.*

**Entrevistadora:** Se você fosse falar o que é perfil empreendedor, o que seria?

**Egresso 2:** *Eu acho que perfil empreendedor é a pessoa que vê a ambição como uma palavra bonita, não como uma palavra feia. É uma pessoa que não está acomodada onde está, ela quer crescer, quer ir para frente, é uma pessoa que está buscando que as coisas sejam do seu jeito e corre atrás para que isso aconteça. Muitas vezes converso com pessoas, com empreendedores que já fecharam a empresa e agora trabalham como empregados, eles dizem “prefiro trabalhar de empregado pois chego lá faço, meu trabalho, meu salário está lá todo mês, e vou para casa e não me incomoda mais com isso”. E como empreendedor não tem feriados, se precisa fazer uma coisa tem que ir lá e fazer, então é uma pessoa que não tem preguiça de correr atrás do que quer. E que busca sempre estar crescendo e inovando dentro da sua vida. Eu acho que é uma pessoa que não é acomodada. Durante minha graduação eu ouvi muitas pessoas falando “você tem que passar em um concurso, lá você tem estabilidade, vai fazer o que quiser”, mas eu não vou crescer dentro disso, vou fazer um concurso, vou passar e vou ter aquele mesmo salário o resto da vida, alguns ajustes, não importa o quanto eu me esforce minha satisfação não vai mudar. Agora se eu estou correndo atrás de algo que é meu, conseqüentemente eu vou gerar*

*mais resultados e crescer dentro disso.* Claro, existem grandes empresas em que você tem o plano de carreira que pode crescer dentro da empresa, mas é muito do perfil, eu me via dentro do meu negócio. E não acho também que as pessoas que não tenham esse perfil empreendedor não sejam extremamente bem-sucedidas dentro das empresas, eu tenho exemplo de casa... meu pai é a pessoa que todas minhas dúvidas sobre administração e sobre negócios vou tirar com ele, e ele é uma pessoa que não tem perfil empreendedor, ele cresceu dentro de uma empresa e ficou lá a vida inteira.

**Entrevistadora:** É a questão do intraempreendedorismo, a pessoa que não é necessariamente o chefe. Porque hoje para uma empresa crescer é preciso delegar.

E quando você tomou a decisão de abrir a empresa, por onde você começou? Onde buscou recursos?

**Egresso 2:** O marketing digital ajuda muito porque é na internet. Sendo na internet eu comecei no computador da minha casa. Fazendo, montei a fan page da minha empresa e comecei a divulgar, a fazer propriamente o meu marketing digital ali dentro, ali foi começando a surgir alguns clientes, e aí eu vi “bom, agora já consigo pagar minhas contas para ir para um lugar mais central”, porque ficava chato as vezes um cliente dizia que viria falar comigo e eu dizia para ir na minha casa. E aí também começou a surgir demanda, e comecei a precisar de funcionários e eu não tinha como ter funcionários na minha casa. Então corri atrás de uma sala. Então comecei a crescer devagar... a própria faculdade ensina a não dar um passo maior que a perna. Até as vezes estamos com bastante clientes, mas ao mesmo tempo aumenta o custo, aumenta o número de funcionários que tem que ter então tem que colocar o pé no freio, analisar os números, adequar as coisas e se esforçar um pouco mais porque se tiver mais um custo vai aumentar o orçamento.

**Entrevistadora:** Como você efetuou a contratação das pessoas que trabalham com você?

**Egresso 2:** O designer foi por meio do CIEE, que começou como estagiário. Depois fiz um curso de marketing no SEBRAE e conheci a menina que faz publicidade. Ela veio aqui me vender um produto da empresa que ela trabalhava e gostou do que a gente fazia, então disse que gostaria de trabalhar comigo. E a partir dela uma colega que é jornalista, pois precisávamos de jornalista para escrever os textos para as empresas.

**Entrevistadora:** E como exatamente você pensou nesse negócio, identificou essa oportunidade?

**Egresso 2:** Durante a minha pós, tem um professor meu que tem uma agencia igual só que em Porto Alegre, e aí eu praticamente... copiei ele um pouco. Como não somos concorrentes ele até me ajudou, deu várias dicas.

**Entrevistadora:** Como você avalia sua carreira de administrador?

**Egresso 2:** *Hoje como administrador eu me sinto realizado, a minha empresa não é grande, não estou ficando rico. Mas eu vejo que eu percebi uma oportunidade, investi na oportunidade e ela está dando resultado. Então a partir disso só tende a melhorar, vejo a empresa crescendo, e eu ao mesmo tempo sei o meu ramo, a internet é muito...é uma metamorfose, agora isso dá certo, mas daqui a pouco esse estilo de serviço não vai mais dar certo, então eu procuro estar sempre pensando em alguma coisa relacionada para não ficar para traz e ter uma empresa que “ah, quebrou... o que aconteceu?” Então isso eu trago muito da graduação, pensar para frente, estar um passo à frente. Eu tenho noção de que a minha empresa não vai seguir nesse oceano azul para sempre. Ou vão surgir concorrentes, ou esse estilo de serviço vai mudar, mas tem que correr atrás. Mas esse acho que é o maior papel do administrador, perceber isso.*

**Entrevistadora:** Eu acho que toda a empresa media, grande ou pequena deveria ter um administrador, porque a presença de um administrador competente evitaria de muitas empresas fecharem.

**Entrevistadora:** E tem algo que você almeja para sua empresa daqui para frente, em curto prazo?

**Egresso 2:** Não planejei nenhuma meta... até porque eu cresci muito rápido. Comecei a ter clientes, buscar gente, apagar incêndio de tudo que é lado... claro, desejo que a empresa cresça cada vez mais, mas não vamos colocar uma meta, quando alcançar a meta a gente aumenta.

## APENDICE M: ENTREVISTA AO EGRESSO 3

**Entrevistadora:** Primeiramente, pode começar se apresentando, falando das suas experiências profissionais.

**Egresso 6:** Bom, antes do meu primeiro emprego, o que me levou a ter meu primeiro emprego foi meu curso técnico que eu fiz no “25”, que era na área de mecânica que não tem nada a ver com o que faço hoje, mas que foi a porta de entrada para o mercado de trabalho. Eu terminei o curso técnico lá em 2001, e comecei o estágio na área lá na Empresa A, que era uma indústria de soldadores. Fiquei 6 meses fazendo estágio e depois fui efetivado. E era nessa área de mecânica e elétrica. Na verdade, aquele emprego serviu para eu ter condições de estudar, começar a fazer faculdade, porque eu terminei o segundo grau e não tinha condições de fazer faculdade, então primeiro tive que arrumar outro emprego para conseguir pagar a faculdade. Acredito que com um ano de trabalho que consegui começar a fazer faculdade. *Quando comecei a faculdade, eu escolhi administração porque não tinha nenhuma certeza do que eu queria seguir como carreira, então escolhi administração porque acho que é uma área que envolve tudo, então se você vai trabalhar no comercio tem que ter noção de administração, se vai ser dentista tem que ter noção de administração, então foi por isso que eu escolhi. Porque eu acredito que é um curso bem genérico e que envolve várias áreas, então como não sabia no que queria me aprofundar, escolhi administração.* Enquanto estava na empresa A, vi que não tinha perspectiva de crescer nessa área que eu estava agora, que era mais a área administrativa, porque meu serviço era ligado ainda à mecânica e elétrica, então comecei a pensar em outras alternativas, aí comecei a fazer concursos. Na época os que surgiram foi de bancos. E no segundo semestre da faculdade já consegui ingressar no banco, e foi aí sim que comecei a ter essa experiência, que eu consegui relacionar o que estava aprendendo no curso com o trabalho que eu estava executando. Aí eu tinha 20 anos. E também escolhi o curso pois poderia estudar e trabalhar. E também precisei desde antes do curso trabalhar, para ter condições.

**Entrevistadora:** Quando você ingressou no curso você tinha objetivos e expectativas?

**Egresso 6:** *Quando comecei não. Minha ideia era estudar, me formar e ter uma faculdade. No decorrer do curso sim, que aí eu pude planejar, mais ou menos, o que facilitou muito foi eu ter passado no concurso logo no início do curso, então pelo menos o básico para eu sobreviver eu já tinha, então pude pensar com mais calma, não tinha tanta urgência “ah preciso me formar para ter um trabalho melhor”, porque o banco já me proporcionou estabilidade.*

**Entrevistadora:** O curso tem o objetivo de desenvolver uma gama de competências, você acha que ficou claro para você?

**Egresso 6:** Não. Eu acho que o curso de administração forma uma pessoa muito mais para ser empregada do que para ser empregador. Isso é a impressão que tenho. Então no momento em que você vai administrar uma empresa você tem que aprender muito mais do que o curso oferece, tem que ir atrás de muito mais coisas. Vale muito o conhecimento, a base que o curso dá. Mas a vivência, o trabalho ensina, o curso precisa de um complemento. Ele peca em muitas coisas. Ele te ensina a ser empregado, agir por conta própria, acho que falta muito mais nesse sentido.

**Entrevistadora:** Durante o curso, você conseguiu construir conhecimentos, e desenvolver habilidades e atitudes?

**Egresso 6:** De forma prática não. O curso trabalhou muito mais o conhecimento. Sinceramente não lembro de uma situação específica em que se colocou em prática o que tínhamos aprendido. E outra coisa, eu passei o curso inteiro fazendo os trabalhos na empresa que eu trabalhava, porque era uma dificuldade muito grande para conseguir fazer os trabalhos nas empresas, tinha na época uma resistência a deixar você conhecer a empresa, só queriam falar do lado bom, a empresa geralmente quando você vai estudar ela, eles não gostam de ser criticados, todas as empresas. Inclusive meu tcc na empresa quando chegou a hora de criticar, criticar não, mas, ver os erros, propor mudanças, eles também foram resistentes, a fazer meu tcc sobre o assunto que fiz porque eles sabiam que ali eu ia encontrar um monte de falhas. E isso no decorrer do curso deu para sentir bastante. Você vai na empresa eles gostam de falar “que foi fundada assim, que nasceu disso, veio daquilo”, mas você querer analisar um processo a fundo, eles não dão essa abertura, não vejo isso. Até pelo porte quem sabe, nossas empresas são a maioria empresas familiares, então se pôr em prática é complicado.

E se você for analisar grandes empresas, o conteúdo que o nosso curso fala sobre estrutura da empresa, setores e competências, isso ali está dentro daquela empresa. Eu lembro que estudava uma coisa, estrutura da empresa, chegava no outro dia na empresa ia olhar e estava lá aquilo, estava expresso, então o que eu vejo é que o caminho para uma empresa se desenvolver está ali, está ali a fórmula. Mas as vezes as nossas empresas acham que ter uma missão, uma visão, os valores, não veem o sentido daquilo. Fazer um planejamento estratégico para dali um ano, cinco anos, acham que aquilo não é. Tem que viver o agora. Então eu acho que é isso que falta, colocar aquela teoria em prática. E esse é o caminho do crescimento.

**Entrevistadora:** Como era seu aproveitamento como acadêmico?

**Egresso 6:** *Inicialmente o curso serviu para eu me desenvolver como empregado, na minha função que exercia e exerço me ajudou bastante. Consegui assimilar o conhecimento do curso*

*e aplicar no meu trabalho. E a partir desse conhecimento do curso foi aí que pensei em ter meu próprio negócio. Mas inicialmente eu utilizei meu conhecimento da faculdade para me desenvolver no meu emprego. Meu primeiro objetivo foi esse. Depois comecei a pensar em abrir meu próprio negócio.*

**Entrevistadora:** Dentro do banco, você teve algumas passagens de cargo. O que foi determinante para que isso acontecesse, apesar de ser uma empresa pública?

**Egresso 6:** *Eu acho que a minha passagem de cargo veio diretamente em decorrência desse desenvolvimento pessoal que eu tive com o curso. Quando você começa, comecei o curso com 20 anos e terminei com 26, você começa o curso sendo uma pessoa e termina o curso sendo outra completamente diferente, então essa mudança que foi responsável pelo meu crescimento. Vejo hoje pessoas com 20 anos de empresa fazendo aquela mesma coisa. Então acho que isso é questão do desenvolvimento com o curso.*

**Entrevistadora:** E você consegue realizar seu trabalho de modo que facilite o processo todo? Realizando suas tarefas com diferencial, para almejar se desenvolver e não somente subir de cargo?

**Egresso 6:** Nessa questão o curso me ajudou também. Hoje por exemplo, eu não almejo ser gerente, por exemplo, que é o que a maioria pensa. O curso me ajudou a ver que não era isso que queria para o resto da vida. E no momento que percebi que não era isso que eu queria foi que parti para abrir meu negócio, hoje se me oferecessem um cargo de gerência não tenho interesse. O curso abre a sua visão para outras coisas, não só para o lado financeiro, acho que você tem que fazer também aquilo que gosta. Porque fazer uma coisa forçada “ah eu sou gerente, sou o cara que manda”, e não estar se sentindo bem naquilo, eu acho que conta mais alto, acho não, tenho certeza, que conta mais alto que o dinheiro. Então nesse sentido o curso me ajudou também, consegui visualizar que não era aquilo que eu queria para mim. Chegar no topo da empresa que trabalho atualmente, e já comecei a abrir minha visão para outros horizontes, vamos dizer assim.

**Entrevistadora:** Agora fale das suas atividades atuais, no banco e também na sua empresa

**Egresso 6:** No banco, minha função é basicamente trabalhar com pessoas. É vender produtos, vender serviços, ser consultor financeiro. O foco é trabalhar com pessoas, tudo que envolve dinheiro quando se trabalha com pessoas é muito estressante, mexer com dinheiro, trabalhar com dinheiro da pessoa é o que deixa a pessoa mais irritada. Tenho uma carteira de em torno de 550 clientes e dentro dessa carteira tenho metas, desde trabalhar venda de seguros, empréstimos, consórcios, tem metas de trabalhar não só com captação de recursos, porque cada

cliente tem seu perfil, eu preciso que alguns tomem empréstimos e outros guardem dinheiro. Então a função é basicamente essa. Dentro daqueles clientes trabalhar com os produtos que o banco oferece. A empresa já é diferente em certa forma, porque a tarefa mais difícil com a empresa continua sendo trabalhar com pessoas, porque com as pessoas nunca se tem certeza, um processo financeiro você sabe o que precisa, agora as pessoas são uma surpresa, cada dia é uma surpresa, você nunca sabe como uma pessoa vai reagir a tal situação e isso que a empresa ainda é pequena, são quatro pessoas envolvidas, desde processos de administração, projetos e produção.

**Entrevistadora:** E a empresa, como foi a construção da ideia de abrir um negócio e efetivação desse negócio?

**Egresso 6:** *Quando eu fazia o curso eu sabia que queria abrir uma empresa, mas não sabia o que abrir. Estava procurando uma oportunidade. Então tinha minha noiva, que trabalhava com projetos de moveis, e foi aí que comecei a vivenciar essa questão de moveis, porque ela vinha no final do dia, a gente conversava e ela contava o que acontecia, como todo mundo faz. Aos poucos que eu fui conhecendo esse mundo. A questão de abrir a empresa foi na realidade porque ela ia sair do emprego que estava de projetista, ela tinha recebido outra proposta de fazer o mesmo serviço que ela faz, que é a parte de projetos dos moveis, e essa pessoa que ofereceu o emprego para ela, marcou um dia depois das seis para ela ir lá conversar, e eu acabei indo junto. Chegamos na loja dele, na fábrica dele, e ele começou a conversar com ela e me chamou, e ficamos conversando todos juntos, nos mostrou a empresa dele, contou toda a história dele, como tinha começado. Ficamos lá conversando e nisso ele falou algumas coisas que começaram a me marcar, ele falou que ele estava há tanto tempo lá trabalhando, e o mais difícil naquele negócio era arrumar pessoas competentes, qualificadas para trabalhar, e no caso citou ela, projetista, pessoas que fazem esse trabalho são bem difíceis de encontrar. Tudo bem. Conversamos lá, estava praticamente certo de ela começar com ele, já ia pedir demissão no emprego dela, aí um dia ela chegou em casa para mim e disse, sem pretensão nenhuma, só comentou, que o chefe da marcenaria da empresa que ela trabalhava tinha se desentendido com o dono da empresa e achava que iria sair da empresa. Ela falou aquilo e depois de um tempinho me veio aquela outra coisa que aquela outra pessoa tinha me falado, que o mais difícil naquele ramo era conseguir pessoas qualificadas. Aí que me veio a ideia. Eu pensei: se o mais difícil é ter pessoas, eu estou com a oportunidade na mão porque eu estou com a pessoa que preciso para os projetos, que ele me disse que é difícil encontrar, e estou com a pessoa que é muito qualificada, tinha 20 e poucos anos de experiência na profissão dele, de marcenaria,*



que movia a outra marcenaria em que ele trabalhava. *A partir disso que eu comecei a pensar em abrir o negócio e comecei a fazer o estudo de quanto que eu precisaria para abrir o negócio, e aí conversei com minha noiva, com o marceneiro, pedi ajuda para ele, ele que tem o conhecimento... de que se fosse abrir a empresa amanhã, o que ele precisaria para começar a produzir, que máquinas, que ferramentas, quantas pessoas, e ele me disse. Comecei a planejar fui atrás de máquinas. Internet, hoje em dia internet facilita muito mais do que antigamente. Acredito que se eu tivesse nascido 10 anos atrás e tivesse tido a mesma oportunidade há 10 anos atrás não teria conseguido. Você entra na internet e aprende tudo, eu nunca trabalhei com marcenaria, mas ele me falava algum termo, alguma coisa, eu estava no “google” e ficava sabendo como funciona aquilo, que máquina era, para que serve, quando custa, aonde você compra...então nessa questão foi muito fácil. Eu comecei a empresa, sempre tive só a ideia de ter um negócio, mas nunca tinha pensado na questão financeira “ah vou começar a guardar dinheiro para um dia abrir meu negócio”, isso eu acho difícil alguém que faça. Então o recurso começou a surgir na necessidade mesmo. A questão financeira foi muita busca na internet, tudo o que compramos no início veio de fora, aqui na nossa cidade a situação é muito escassa nesse sentido, a questão de máquinas veio de São Paulo, Santa Catarina. Tive sorte...não sei se é sorte, mas as coisas foram acontecendo. Algumas coisas que eram mais caras, arriscamos tudo na realidade, compramos crendo que o negócio ia dar certo e que teríamos condições de pagar. O início foi muito complicado, eu digo que se eu não tivesse o conhecimento no que eu adquiri no curso e no banco, em 6 meses tinha fechado a empresa com certeza. Se eu tivesse me aventurado, sem esse conhecimento do banco e da universidade, em seis meses teria fechado. Porque aí sim, que eu fui atrás rigorosamente do que estava escrito nos livros. Do que uma empresa precisa, uma estrutura. E eu desde o início pensei “eu vou pôr em prática aquilo que eu aprendi”, por mais que no início possa parecer estranho, “ah hoje vou fazer a missão, hoje os valores, as ameaças...”, por mais que nesse momento a preocupação seja produzir porque eu preciso gerar recurso, pagar isso, pagar aquilo, eu vou tentar seguir aquilo que eu aprendi do que é o correto. Então foi assim que começou, e o início foi muito complicado. E é que nem eu digo, só deu certo porque foi rigorosa aquela aplicação do que eu tinha aprendido.*

**Entrevistadora:** E daqui para frente, quais são os objetivos que você tem? Pretende continuar a carreira no banco?

**Egresso 6:** Eu pretendo continuar minha carreira no banco até o momento que eu não precise mais do banco para a questão financeira. No momento que a empresa em si me proporcione o padrão de vida que tenho como objetivo, daí sim eu pretendo abandonar o banco digamos assim,

mas até então eu pretendo continuar no banco, porque eu devo a empresa ao banco...isso é fato. *Eu devo muita coisa ao banco, terminar minha faculdade, e minha empresa foi o banco que financiou. Então por esse sentimento de dívida que tenho, é que continuo me dedicando ao meu emprego como se não tivesse minha empresa, quando eu estou lá meu foco está lá, e meu foco está na empresa quando saio de lá. Vejo muita gente abandonando uma coisa por causa da outra. Mas a minha gratidão por tudo que consegui através do meu trabalho no banco é que faz isso, no momento que eu entro lá meu foco é ser a melhor pessoa naquilo que estou fazendo dentro do banco. E no momento que eu não precisar mais, aí sim vou pensar como seguir só como empresário.*

**Entrevistadora:** E quais os principais desafios que você teve, e tem na carreira de empreendedor?

**Egresso 6:** *Bom, o primeiro desafio é abrir a empresa. Você não sabe por onde começar. Não sei é assim hoje, mas eu me formei do curso de administração sem saber como começar. Tem toda a questão burocrática que você não consegue fazer sozinho, depende de prefeitura, de escritório, e a impressão que tenho é que esses órgãos de prefeitura não querem que você trabalhe regular, fazem de tudo para te forçar a ir para a informalidade, porque quando você quer fazer uma coisa certa eles acham algo para dificultar. Então essa é a primeira barreira para abrir um negócio que é a questão burocrática. Aí vem toda aquela questão que não fica muito clara, que é a questão de impostos, questão de tributos, que também sai do curso sem saber muito e acho que o curso poderia trabalhar mais na visão da pequena empresa. Outra questão é pessoas, aprender a trabalhar com pessoas, nisso eu tive um pouco mais de facilidade porque eu já vinha trabalhando com pessoas, minha função no banco já era, já envolvia contato direto com público, com negociação, então isso me ajudou bastante. No banco é um aprendizado muito grande. Você aprende a analisar as pessoas porque você tem acesso a muita informação sobre a vida das pessoas. Então você começa a criar perfis de pessoas, as vezes você encontra a pessoa, ela conversa contigo, acha que está te enganando, é até estranho, ela acha que te engana e você sabe tudo o que passa na vida dela, então nessa questão o banco ajuda muito. E eu aprendi a prever muitas das coisas que iriam acontecer na empresa, e a como lidar com isso também. Tem dias que você está muito irritado com coisas que acontecem na empresa, e tem que saber dosar a liberdade que se dá para os funcionários, a forma como está cobrando para não ser interpretado de outra maneira. Então isso o curso não vai ensinar, isso são coisas que só vivendo para aprender.*

*Tem outro fator fundamental que é o tempo. O tempo é muito valioso, e é bem difícil aproveitar o tempo. Por exemplo, meu tempo dentro da empresa, que eu tenho disponível em horário comercial é muito curto, aí você pensa “hoje quero chegar e fazer tal coisa”. Só que aí você chega lá, e tem um monte de problemas para resolver antes daquilo que você tinha planejado. Aí você resolve, e pensa, agora vou fazer, mas aí chega um cliente, e você começa a negociar com o cliente, então empresa pequena acaba que fica para você resolver, hoje não tem como contratar alguém para fazer essa parte financeira, outro só para vendas, outro para estoque, outro para compras... então o tempo é um recurso bem escasso. Eu tenho que negociar com fornecedor, negociar com o cliente, comprar pelo preço mais barato, tentar vender para o cliente com uma margem possível e olhando sempre a concorrência, tem que prestar atenção se a produção está saindo como deveria, se o produto está com a qualidade que se espera que tenha, se para ter aquela qualidade não está tendo muito desperdício de recurso, se aquilo que você acordou com o cliente é o que está sendo entregue, as vezes o cliente quer o mais barato, aí você faz o orçamento mais barato e fecha, aí chega na hora de produzir, não é o mais barato que o marceneiro vai fazer, ele vai fazer aquilo que ele sempre faz no padrão mais alto. Então tem que estar de olho em muitas coisas, envolve muitas coisas administrar o negócio. Mas são coisas que tem que passar, que tem que aprender e ir melhorando sempre.*

**Entrevistadora:** E que perspectivas você tem daqui para frente? A sua carreira vai se dar dentro da empresa?

**Egresso 6:** *Eu até penso em outros negócios. Agora que estou dentro desse ramo de ser empresário, de ter minha empresa, eu penso em aproveitar isso que estou aprendendo para praticar em outros negócios, acho que sempre temos que estar atentos às oportunidades, como surgiu aquela primeira oportunidade, onde uma coisa que alguém me falou foi juntando com outra coisa que alguém me falou, com coisas que você vai percebendo, então nunca se sabe, sempre tem que estar atento.*

**Entrevistadora:** E com relação à empresa você tem objetivos de crescimento? Vinculado ao aprendizado e desenvolvimento?

**Egresso 6:** Sim, a missão da empresa já fala nisso, oferecer produtos que excedam a expectativa do cliente, então é acima disso que trabalhamos, em sempre buscar um pouquinho mais. É o que digo para a equipe, tanto para a pessoa que vai mobiliar um apartamento inteiro, quanto para a pessoa que vai fazer uma prateleira na sala dela, temos que entregar o melhor possível dentro daquilo que ela está pedindo, porque a expectativa das pessoas é a mesma... independente do quanto envolve financeiramente eu acho que sempre tem a expectativa. Se a necessidade for

ter uma prateleira na sala, e você conseguir atender bem a essa necessidade, eu acho que ela vai ficar tão feliz quanto aquela que mobiliou o apartamento inteiro.

**Entrevistadora:** Da para se dizer que o curso transformou sua vida?

**Egresso 6:** *Sim, isso com certeza. E o curso também não é só aprender teoria, ele também forma sua personalidade.*