

Gestão de carreiras: inovação e indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão

Murilo Campos Rocha Lima¹
Ravena Moura Rocha Cardoso dos Santos²
Alvany Maria dos Santos Santiago³

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Vale do São Francisco e Licenciado em História pela Universidade de Pernambuco. Email: murilo-campos86.mc@gmail.com.

² Graduanda em Psicologia na Universidade Federal do Vale do São Francisco. Email: ravenarocha@hotmail.com.

³ Professora Adjunta do Colegiado de Administração, Universidade Federal do Vale do São Francisco, doutora em Psicologia (UFES), mestre em Administração (University of Wisconsin Madison – USA) e Bacharel em Ciências Sociais (UFBA). E-mail: alvany.santiago@univasf.edu.br.

RESUMO

Este artigo apresenta o programa de extensão “Gestão de Carreiras: um olhar para o futuro”, que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de carreiras e de competências necessárias aos futuros gestores. Esse programa desenvolve atividades em três vertentes: a) com os graduandos do curso de Administração para elaborar o plano individual de carreiras e o desenvolvimento de competências; b) com os estudantes do Ensino Médio de escolas públicas para vivenciarem o ambiente universitário e, assim, colaborar com a escolha profissional e incentivá-los a cursarem o Ensino Superior; c) por último, os egressos do curso de Administração, visando acompanhar a sua trajetória no mercado de trabalho, procurando manter a conexão com os atuais estudantes e a universidade. A abordagem metodológica é a socioconstrutivista e utiliza-se do modelo de Dutra (1996, 2002) para a elaboração do plano individual de carreiras. Para o alcance dos objetivos, foram organizados diversos eventos, como palestras, oficinas, rodas de conversas com egressos do curso e gestores da região no período de março de 2012 a fevereiro de 2014. Nesse período o programa atendeu um público de 645 pessoas, composto de universitários, estudantes do Ensino Médio, professores e administradores de diversas organizações. O programa também elaborou 65 planos de carreiras dos estudantes do curso de Administração.

Palavras chaves: Carreira; Gestão de Carreira; Plano Individual de Carreiras; Competências.

Career management: a teaching and learning innovation experience

ABSTRACT

This paper presents the innovation teaching and learning initiative named "Career Management: a look into the future". It aims to contribute to career and competence development of future managers. This program develops activities in three areas: a) the first focuses on administration college students in order to develop their career plans and skills; b) the second part focus on high school students with the objective to provide them to experience the university environment, to encourage them to pursue high education degree and contribute with professional choice; c) finally, administration college alumni, in order to follow their path into the labor market and allow building professional contacts for current students. The methodological approach is social constructivist and resorts to Dutra's model (1996, 2002) on career planning. Therefore,

we organized several events, such as lectures, workshops, round tables with managers and alumni from March 2012 to February 2013. During this time, the program reached 645 participants (college and public high school students, teachers and administrators from various organizations). Sixty-five career plans were developed.

Keywords: Career; Career management; Competences.

INTRODUÇÃO

A visão da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, como pregada no Art. 207 da Constituição Federal (CF) de 1988, encontra dificuldade na sua operacionalização. A visão do tripé, da tríade ensino-pesquisa-extensão, como inerente ao ensino superior tem alcançado maior destaque, embora a proposta da indissociabilidade, não apenas determinada pela CF, como também pelas demais bases legais da extensão universitária, indicam que essas ações devem permear as atividades de ensino e pesquisa e, não apenas, constituir uma das tríades, o que permitiria melhor trabalhar as demandas sociais, ainda mais importante e necessária em uma sociedade desigual e excludente como a brasileira.

Para o estudo da Administração, que corresponde a uma das especialidades da área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, demanda-se a utilização de estratégias didático-metodológicas para além do aspecto teórico (FIORELLI, 2006). Essa tem sido uma das reivindicações dos estudantes desse curso (CAMPOS, SANTIAGO, 2012) e para atendê-los faz-se necessário a adoção de ferramentas que extrapolem o ensino em sala de aula e proporcionem maior articulação entre a teoria e a prática. Os projetos de pesquisa-ação e demais ações de extensão, além das empresas juniores, constituem-se como alguns desses mecanismos e que colaboram para a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Este artigo, portanto, apresenta o programa de extensão denominado “Gestão de carreiras: o olhar para o futuro” e os resultados alcançados nos dois primeiros anos de atividades – março de 2012 a fevereiro de 2014 – quando foi apoiado pelo Edital 2012/2013 do Programa Institucional de Bolsas de Integração (PIBIN) e Edital 2013/2014 da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e pelo Programa de Iniciação Científica do Ensino Médio (PIBIC-EM) do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq)/UNIVASF e do Programa de Bolsas de Iniciação Acadêmica (BIA) da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE).

O mundo do trabalho tem apresentado grandes transformações nas últimas décadas em todas as áreas de atuação. Atualmente não basta somente o conhecimento técnico adquirido no curso de formação universitária para garantir a inserção do profissional no mercado de trabalho. A atualização do conhecimento técnico vem sendo praticada frequentemente, uma vez que a evolução da tecnologia se efetiva de maneira rápida e, como consequência, os processos produtivos e gerenciais têm que se adaptar a essas mudanças. De modo que o desenvolvimento de competências individuais também deve ser buscado na mesma proporção. Considerando que um dos princípios da educação superior, definida pelo Ministério da Educação (MEC) e reforçado no Plano Nacional de Extensão Universitária, é a formação do profissional cidadão, é imprescindível

dível “sua efetiva interação com a Sociedade, seja para se situar historicamente, para se identificar culturalmente ou para referenciar sua formação com os problemas que um dia terá de enfrentar” (FORPROEX, 2007a, p. 3).

O Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX) define inicialmente, em 1999, a extensão universitária como “processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e que viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade.” (FORPROEX, 2007a, p. 1). Em 2012, o FORPROEX (2012, p. 15) apresenta uma nova Política Nacional de Extensão Universitária, e ressalta que:

A Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade.

Nunca é demais ressaltar o conceito de extensão como prática acadêmica que interliga a Universidade nas suas atividades de ensino e de pesquisa com as demandas da maioria da população, possibilita a formação do profissional cidadão e se credencia, cada vez mais, junto à sociedade como espaço privilegiado de produção do conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais existentes e, por conseguinte, contribuir para que a universidade cumpra a sua missão social.

Trabalhar a demanda social de cada disciplina apresenta-se como uma meta a ser perseguida pelos docentes dentro da abordagem de integração entre ensino, pesquisa e extensão, inerente ao processo ensino-aprendizagem no âmbito universitário (FORPROEX, 2007). Este programa, assim, procurou atender as demandas das disciplinas Gestão de Pessoas II no que se refere à temática de Administração de Carreiras (DUTRA, 1996, 2002) e Gestão de Pessoas I no que tange ao Planejamento Estratégico Individual (MACEDO, 2012) e do curso de Administração, dentro da categoria das Ciências Sociais Aplicadas, instrumentalizando, de acordo com o Projeto Pedagógico do Curso em estudo, o processo dialético da teoria e prática. Ademais, trabalha outro problema que é o estudante chegar às vias de conclusão do curso, na época de realização do Estágio Obrigatório, sem ter conhecimento sequer sobre qual tema irá desenvolver o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Apresenta também ligação com duas pesquisas desenvolvidas. A primeira sobre mercado de trabalho e competências, que teve como objetivo mapear as vagas de emprego para a área de administração ofertadas na região e as competências exigidas e a segunda sobre o perfil do egresso do curso de Administração. Dados de pesquisa anterior apontaram que as vagas de gestão de nível mais estratégicas são ocupadas por profissionais oriundos de outras regiões (SANTIAGO, 2011).

Além dos aspectos supracitados, este programa se justifica pelo fato que a ausência de um projeto profissional de carreira pode levar o indivíduo a situações como armadilhas profissionais, falta de foco e alternativas restritas (DUTRA, 2002). No caso das armadilhas profissionais, que podem acontecer quando se constrói uma carreira que demanda pouco dos pontos fortes e mais das limitações de cada pessoa, ocasio-

nando estresse e interferindo negativamente na qualidade de vida e, isto acontecendo, pode levar anos para ser identificado. Finalmente, ressalta-se a necessidade que o trabalho seja uma atividade alegre e criativa (SWEEZY apud DUTRA, 2002), que dê ao indivíduo oportunidades de desenvolver a sua criatividade, sua energia e seu talento.

Grande parte da sociedade baseia-se na preparação para a entrada no mundo do trabalho e, posteriormente, atuação como profissional. Contudo, atualmente vivemos um período em que o emprego, no modelo tradicional, se encontra em franca extinção, existindo apenas para alguns poucos que conseguem um diferencial e estabilidade profissional. Assim, faz-se importante desenvolver competências e trabalhar o plano de carreira dos estudantes para uma maior adaptação a este novo mercado de trabalho com a garantia, principalmente, da qualidade de vida (DUTRA, 2002; FREIRE, 2006).

O universitário que estudou e se dedicou à universidade confia que ao final da graduação possa se inserir ao mercado de trabalho e colocar em prática aquilo que aprendeu na academia. Entretanto, ele se depara com outra realidade: a dificuldade de inclusão profissional. Veriguine (2008) pontua que:

Para aqueles que estão se inserindo no mercado de trabalho, uma das alternativas existentes, diante da escassez de emprego, está relacionada ao modelo emergente de carreira. Nele, o profissional não estabelece vínculo empregatício com a organização. Ao contrário, ele realiza trabalhos temporários e prestação de serviços para várias empresas.

O jovem universitário ao se deparar com a dificuldade de inserção pode abdicar do seu sonho profissional para se adaptar às exigências do mercado (LUCCA, 2010). Como explicam Dias e Soares (apud VERIGUINE, 2008), muitas vezes a realidade é tão complexa que o jovem, por mais que tenha feito uma escolha por determinado campo de atuação, acaba trabalhando em área diferente daquela que escolheu. Neste sentido, Balassiano e Costa (2012) ressaltam o deslocamento da carreira tanto da área de formação quanto da organização que se trabalha atualmente.

Por conseguinte, a cada dia torna-se mais importante para o profissional a condução de sua própria carreira. As competências de cada indivíduo devem ser desenvolvidas de acordo com os seus talentos e a sinalização do mercado para a aplicabilidade dessas competências nas organizações privadas, públicas, não governamentais ou como empreendedores. É neste contexto que a inserção profissional e um bom plano de carreira podem colaborar para que esses sujeitos possam integrar seus anseios e competências às condições de mercado, por meio do processo de orientação e planejamento de carreira e assumam a direção de tal processo (MACEDO, 2012).

As atividades do programa no período de março de 2012 a fevereiro de 2014 foram desenvolvidas por equipe interdisciplinar composta por seis professores, sendo três professores do Colegiado Acadêmico do Curso de Psicologia, dois do Colegiado Acadêmico do Curso de Administração e um do Colegiado Acadêmico do Curso de Engenharia da Computação, dez estudantes do curso de Administração, quatro do

curso de Psicologia; e uma estudante do Ensino Médio, através do PIBIC-EM. Este tem por objetivo envolver estudantes deste nível de ensino em atividades de pesquisa com finalidade de despertar os interesses para a ciência e tecnologia e a cursar o Ensino Superior.

O programa “Gestão de carreira: um olhar para o futuro” objetiva contribuir para o desenvolvimento carreiras e das competências necessárias aos futuros gestores, os atuais estudantes do curso de administração. Esse programa trabalha com três vertentes: a) a primeira vertente focaliza o graduando de Administração para elaborar seus planos de carreiras e o desenvolvimento de competências; b) a segunda vertente refere-se ao estudante do Ensino Médio proporcionando-lhes vivenciar o ambiente universitário com o objetivo de incentivá-los a cursar o Ensino Superior e colaborar com a escolha profissional; c) egressos, visando acompanhar a sua inserção ao mercado de trabalho, preservar os vínculos com a universidade e obter o *feedback* sobre o curso, o espaço acadêmico, configurando-se assim, como rede de contatos não apenas no aspecto profissional para os atuais estudantes.

Sendo assim, este programa também procurou contextualizar as exigências e a evolução do mercado de trabalho no mundo das profissões e ressaltar a importância do desenvolvimento, orientação e acompanhamento da ocupacionalidade dos estudantes da UNIVASF que estão em busca de uma oportunidade para ingressar no mercado de trabalho.

Este artigo encontra-se assim organizado: seguindo a esta introdução quando se apresenta o tema, as justificativas e os objetivos que nortearam as atividades, estão o referencial teórico, as estratégias de ação e o processo de monitoramento e avaliação. A seguir os resultados estão organizados de acordo com as três vertentes trabalhadas. Encerra-se com as considerações finais e a citação das referências que serviram de suporte teórico e metodológico para a realização do programa.

REFERENCIAL TEÓRICO

A alteração na dinâmica do Mercado de Trabalho (MT) configura-se como temática importante neste estudo. Balassiano e Costa (2012) afirmam que as empresas ao usarem de artifícios para conviverem com a legislação trabalhista e estabelecerem uma nova ordem nas relações de trabalho, como as prestações de serviços, por exemplo, alteram a dinâmica das contratações e demissões e, por conseguinte, as carreiras. Deste modo, a responsabilidade pela gestão de carreiras fica cada vez mais a cargo das pessoas e, nota-se também, cada vez mais, a diminuição dos investimentos realizados pelas empresas nesse sentido.

Uma das primeiras reflexões a serem feitas é apresentar as temáticas trabalhadas, como o conceito de carreiras, orientação de carreiras, gestão de carreiras e competências, constructos centrais neste programa, como também o modelo de plano individual de carreiras utilizado.

Balassiano e Costa (2012) afirmam que o conceito de carreira tem sofrido grandes transformações a partir da Revolução Industrial e por isso é um dos mais comple-

xos para se caracterizar. Acrescenta que: “as carreiras no mundo contemporâneo tendem a ser associadas à trajetória profissional de cada indivíduo, independente da área de formação ou da organização em que essa trajetória se desenvolve.” (BALASSIANO e COSTA, 2012, p. 1).

Hall (1976 apud DUTRA 2002, p. 100) define carreira como “uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com as experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante o período de vida de uma pessoa”. Acrescenta citando London e Stumph (1982) quando afirmam que carreira é a sequência de posições e trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa e envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Para efeito deste estudo adota-se este último conceito.

Para Soares (apud VERIGUINE, 2008), a orientação de carreira diz respeito ao processo de reflexão que envolve todo o desenvolvimento profissional, desde as escolhas até o estabelecimento de metas. Greenhaus (apud MALSCHITZKY (s/d)) define a gestão de carreira como um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira. Implica, então, que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, tem como resultados indivíduos mais produtivos e autorrealizados.

O último conceito que trataremos será o de competências. Segundo Dutra (2004, p. 28), “competência é compreendida por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.” Entretanto, o fato de as pessoas terem conhecimento, habilidades e atitudes não significa benefícios para a empresa a menos que ocorra a entrega por parte do funcionário, ou seja, que ele efetivamente coloque em prática essa competência. Em acordo com Dutra, Silva (2005, p. 11) pontua:

A competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos ou técnicos devem ser utilizados de acordo com a capacidade de se executar as decisões que a ação sugere. Uma pessoa é competente quando amplia a sua capacidade de entrega e agrega valor ao negócio, à empresa onde atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados e atender a objetivos pessoais e/ou organizacionais.

Por conseguinte, a competência de acordo com Zarafian (apud FLEURY, 2002, p. 55) “é a inteligência prática de situações que se apoia nos conhecimentos adquiridos e se transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações.”. A autora acrescenta que a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico e traz o conceito de competência cunhado por Le Boterf (1995): “[...] como o entrecruzamento de três eixos, formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Competência é conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais

nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações” (FLEURY, 2002, p. 55).

Destarte, compartilha-se a definição de competências adotada por Fleury (FLEURY, 2002, p. 55) como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, agregando o conceito de entrega cunhado por Dutra (2002).

Dutra (2002, p. 104) apresenta um modelo para o processo de planejamento de carreiras. Esse modelo compõe-se de seis etapas que possibilitam a construção de um plano individual de carreiras. Essas etapas estão relacionadas a seguir:

1. Autoconhecimento: o saber-se, o conhecer-se, o olhar-se. A análise de realizações, a análise de valores pessoais e a análise de personalidade. Pelo levantamento de realizações a pessoa percebe sua evolução e seus pontos fortes.

2. Conhecimento do mercado: observando as tendências, as limitações e as alternativas de desenvolvimento profissional que o Mercado de Trabalho pode apresentar.

3. Objetivo de Carreira: ressalta que a definição desse objetivo deve ser centrada no aspecto pessoal e para isso a pessoa pode se questionar como poderá estar mais feliz em determinado espaço temporal. Acrescenta que todas as dimensões relevantes – familiar, social, pessoal, econômico-financeira, entre outras – devem ser consideradas.

4. Estratégias de carreiras: propõem como principais estratégias o crescimento, a diversificação, a revisão com a desaceleração ou reforço de determinadas áreas de atuação.

5. Plano de ação: deve conter metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação de recursos de tempo, dinheiro e aperfeiçoamento necessários.

6. Acompanhamento do plano: a avaliação dos resultados das estratégias de carreira deve ser contínua. O objetivo ou metas fixadas representam um padrão mensurável. Além disso, é importante avaliar a consistência das ações dos próprios objetivos ou metas quanto a valores e interesses, demandas do ambiente, praticidade, disponibilidade de informações e recursos, compatibilidade com a vida familiar, lazer e interesses pessoais e nível de riscos envolvidos.

Tendo apresentado os conceitos centrais deste estudo, cabe-nos apresentar o curso de Administração, instância onde o programa está sendo desenvolvido. A organização desse curso se expressa através do seu Projeto Pedagógico de Curso (PPC), abrangendo o perfil do formando, as competências, os componentes curriculares, estágio supervisionado, além do regime acadêmico e de outros aspectos. O PPC se respalda nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração, e faz-se mister ressaltar que ambos os documentos norteiam este programa de extensão.

O curso de Administração da UNIVASF tem como diretrizes do processo de ensino e aprendizagem as vocações regionais do Vale do São Francisco e por objetivo formar profissionais cidadãos com conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atuar na administração de organizações privadas, públicas e não governamen-

tais. O curso tem como proposta desenvolver indivíduos que busquem novos horizontes diante do cenário atual de incertezas e de perspectivas para o futuro:

[...] Celeiro de novas ideias e palco de debates, a instituição educacional, hoje, o elo entre a resposta e os atuais desafios, onde os profissionais têm espaço para falar e ouvir experiências, necessitando cada vez mais de capacitação e aperfeiçoamento contínuos para que possam atender às constantes necessidades da nova ordem mundial (UNIVERSIDADE FEDERAL..., 2011, p. 18).

O curso é oferecido no horário noturno e oferta 100 vagas anualmente, sendo 50 por semestre e reserva 50% dessas vagas para os estudantes egressos da escola pública. Tem se configurado como um dos cursos com maior número de candidatos. No processo seletivo de 2012, o curso de Administração foi o segundo curso mais concorrido na UNIVASE, com 73,86 candidatos por vaga, conforme dados do SiSU 1/2012, divulgados pela Secretaria de Controle e Registro Acadêmicos (SRCA).

Estratégias de ação

O programa se desenvolveu no campus-sede da Universidade pesquisada em Petrolina-PE, onde o curso de Administração é oferecido. O programa apresenta duas abordagens simultâneas, envolvendo a comunidade externa (estudantes do Ensino Médio e egressos) e outra com os estudantes universitários, em sua maioria do curso de Administração da instituição. As seguintes ações foram realizadas:

1. Reunião com a equipe do programa para realizar o planejamento estratégico, com pactuação de valores e da abordagem socioconstrutivista utilizada nos diferentes momentos, como também o envolvimento do público externo através da participação de estudantes do Ensino Médio, egressos e organizações;
2. Realização de encontros semanais para discussão dos textos com a finalidade de criar um embasamento teórico para construção do plano de carreira, como também para monitorar e avaliar as atividades;
3. Divulgação, conscientização e sensibilização de estudantes para participar das ações;
4. Desenvolvimento de oficinas sobre projeto de vida, plano individual de carreiras, ética profissional, organização pessoal – Kaban, LinkedIn e Currículo Lattes;
5. Realização de roda de conversa com egressos do curso para socializar os desafios e oportunidades vivenciados na inserção no mercado de trabalho;
6. Oportunização de vivências com gestores públicos, privados e sociais com o objetivo de tratar das competências necessárias aos gestores;
7. Realização de visitas técnicas às empresas para um melhor conhecimento da dinâmica corporativa;
8. Oportunização de estágios/empregos e outras vivências em organizações públicas, privadas e sociais;
9. Realização de pesquisas com o objetivo de mapear as vagas/oportunidades do mercado de trabalho, as competências demandadas e o perfil do egresso do curso de Administração; e
10. Elaboração de relatórios semanais, artigos acadêmicos e divulgação nas mídias sociais.

Com um grupo aberto foram trabalhado minicursos, palestras, oficinas, videoconferências, dentre outras atividades. Esse público aberto teve como alvo estudantes de Ensino Médio e universitários do curso de Administração, em sua maioria. Contudo, contou-se também com discentes do curso de Psicologia.

As atividades buscaram também o desenvolvimento de competências que possam embasar a elaboração dos planos individuais de carreiras. Este grupo foi ofertado de modo aberto para sociedade interessada, mas tendo um público-alvo de estudantes concluintes do Ensino Médio, demais vestibulandos e universitários de Administração.

Monitoramento e Avaliação

Para medir os parâmetros estratégicos do programa, foram definidos indicadores quantitativos e qualitativos relacionados a cada meta, em acordo com as diretrizes do FORPROEX (2007a; 2007b). Os indicadores quantitativos foram: número de docentes envolvidos, números de estudantes universitários e do Ensino Médio, quantidade de planos individuais de carreiras elaborados e vivências nas organizações proporcionadas (Tabela 1, página seguinte). No que tange ao processo qualitativo de monitoramento e avaliação, foram realizadas pesquisas com os participantes após cada evento e a cada período de 12 meses.

A sistemática de avaliação foi construída e acordada coletivamente sempre nos primeiros encontros do planejamento estratégico anual quando também foi realizado o nivelamento de conceitos e da abordagem metodológica. A partir das discussões semanais, de encontros com os parceiros, da elaboração de relatórios mensais, o processo de monitoramento e avaliação se efetivou de forma contínua.

Resultados alcançados

Para o alcance dos objetivos do programa, foram desenvolvidas as seguintes atividades: (a) rodas de conversas com gestores e egressos; (b) encontro com estudantes do Ensino Médio; (c) oportunidade de estágios, empregos e/ou outras vivências em empresas; (d) oficinas sobre projeto de vida e carreiras, organização pessoal, e elaboração de Currículo Lattes e perfil no LinkedIn; (e) encontros de leitura para discussão do referencial teórico utilizado; (f) pesquisas sobre vagas de trabalho, competências e perfil do egresso. Vale destacar que detalhar-se-ão as atividades realizadas no período de março de 2012 a fevereiro de 2014, os dois primeiros anos de atividades.

Os resultados são aqui expostos de acordo com as atividades desenvolvidas nas três vertentes apresentadas, com a finalidade de alcançar os objetivos específicos para cada uma delas: graduandos do curso de Administração, estudantes do Ensino Médio e egresso do curso de Administração, considerando as metas seguintes estipuladas ao longo dos dois primeiros anos:

- Atendimento a um público estimado em 200 universitários do curso de Administração da UNIVASF, considerando a participação nos eventos;
- Oferta de, no mínimo, oito rodas de conversa, sendo quatro com gestores e quatro com egressos do curso;
- Elaboração de, no mínimo, 40 planos individuais de carreiras;

- Realização de, pelo menos, quatro oficinas para elaboração de projeto de vida/carreiras;
- Oportunização de, pelo menos, 20 contatos com egressos do curso para compartilhar a vivência no Mercado de Trabalho;
- Realização de pesquisas científicas;
- Publicação de, no mínimo, seis artigos, resumos, pôsteres, entre outros, referentes ao programa;
- Estabelecimento de parcerias com, no mínimo, 20 empresas/organizações dentro do processo de articulação universidade/comunidade para o oferecimento de estágio, vagas de emprego entre outras vivências de desenvolvimento.

Apresentam-se na Tabela 1 os indicadores, as metas e os resultados quantitativos alcançados e que serão detalhados na sequência.

Indicadores	Metas	Alcançados
Número de estudantes da Univasf	200	325
Número de docentes participantes do projeto	4	5
Número de estudantes do ensino médio	105	239
Número de empresas e organizações/ gestores	20	27
Quantidade de rodas de conversa com gestores e egressos	8	8
Quantidade de oficinas para elaboração de projeto de vida	4	4
Quantidade de oficinas voltadas para orientação profissional	4	6
Número de estudantes egressos envolvidos no programa	20	47
Número de publicação acadêmica	6	6
Quantidade de planos de carreira elaborados	40	65
Quantidade de parcerias com empresas/organizações	20	27

Tabela 1. Indicadores, metas e resultados alcançados – Fevereiro 2012 – Março 2014. Fonte: Dados Monitoramento e Avaliação do programa – 2012-2014.

a) Graduandos de Administração:

Nesta vertente foram realizadas rodas de conversas com gestores, oficinas de projeto de vida, de planejamento estratégico pessoal, entre outras. Além da vivência com os estudantes de Ensino Médio, com egressos e com organizações. Relata-se a seguir cada uma dessas atividades:

Roda de conversa com gestores – o programa organizou quatro rodas de conversas com o objetivo de oportunizar vivências com gestores da região para discutir as exigências do Mercado de Trabalho e as competências demandadas. Os convidados relataram a sua trajetória de vida até assumirem a função de gestor, as competências necessárias para ser um bom gestor, as características valorizadas no mercado de trabalho e as perspectivas de futuro. Contamos nas quatro rodas com a presença de 15 gestores da região (três na primeira, três na segunda, quatro na terceira e cinco na quarta), sendo eles de diferentes ramos de atividades: construção civil, agrícola, comércio e serviços e organizações não Governamentais e de categoria profissional. Tanto o setor público quanto o privado estiveram representados (ver Figura 1).

Os participantes ressaltaram como competências importantes aos gestores a flexibilidade, a busca constante pelo conhecimento, a pró-atividade, saber trabalhar

em grupo, o compromisso com o trabalho e a empresa, disciplina e disponibilidade. Conhecimento de planilhas eletrônicas, processador de texto, programa de apresentação e proficiência em língua inglesa foram ressaltadas como características importantes na visão dos gestores participantes. Um público total de 156 estudantes do curso de Administração participou dessas rodas de conversas.

Além disso, pontuou-se durante as rodas de conversas sobre a necessidade de maior força política e de ação do Conselho Federal de Administração e como os estudantes poderiam reverter essa situação, para que o Conselho atuasse mais em favor da defesa da profissão do Administrador.



Figura 1. Roda de conversa com gestores – Dezembro 2013.

Oficinas sobre plano individual de carreira – como discutido por Dutra (1996, 2002), o plano de carreiras é apenas um aspecto dentro do projeto de vida da pessoa. Deste modo as oficinas também contemplaram o aspecto do projeto de vida, ética profissional e Planejamento Estratégico Pessoal (PEP). A primeira delas, sobre o projeto de vida coordenada por um dos professores e psicólogos da equipe, contou com a participação de 42 estudantes e objetivou facilitar a construção do plano de carreiras. Ao analisarem seus pontos fortes e pontos fracos através de dinâmica conhecida como “avatar”, os participantes criaram personagens que apresentavam o histórico que justificasse a sua construção e evolução do projeto de vida.

A segunda oficina foi realizada pela outra professora e psicóloga e abordou a questão da ética profissional. Essa oficina foi realizada durante a Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão (SCIENTEX) da UNIVASF e contou com 10 participantes.

Foram realizadas duas oficinas de “Planejamento Estratégico Pessoal” coordenada por professora e também psicóloga da equipe (ver Figura 2). Essas oficinas contaram com 82 participantes e foram organizadas em três blocos. No primeiro bloco foi tratado o embasamento teórico, a justificativa, ressaltando a importância do planejamento estratégico de carreira e como esse pode constituir uma alternativa de

intervenção nos momentos finais de trajetória da graduação acadêmica. A professora afirmou que “tem sido comum a pessoa entrar na faculdade sem ter muita clareza” do que o curso pode lhe oferecer e das expectativas do próprio indivíduo. Em sequência, foram discutidas e trabalhadas as temáticas do autoconhecimento e planejamento estratégico pessoal. Na oportunidade, os participantes identificaram forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e traçaram estratégias para alcançar tais objetivos pessoais e profissionais. O terceiro bloco constou de uma dinâmica de conhecimento do outro e como somos vistos pelos outros.

Outras oficinas também foram realizadas. Oficina de organização pessoal – Kaban, elaboração de currículos Lattes e perfil no LinkedIn e por final a oficina de Gestão de Carreiras utilizando o modelo Dutra (2002) e o modelo utilizado no Planejamento Estratégico Pessoal (MACEDO, 2012), quando foram elaborados 65 planos de carreiras ao longo desses dois anos de projeto.



Figura 2. Oficina de Planejamento Estratégico Pessoal – Fevereiro 2013.

Pesquisa sobre o mapeamento de vagas e competências necessárias aos gestores – uma das atividades do programa foi mapear as ofertas de vagas de trabalho ligadas à área de Administração na região no período de fevereiro a dezembro de 2012 (SILVA; SANTOS; SANTIAGO, 2012). O levantamento dos dados foi realizado junto à Agência do Trabalho em Petrolina ligada à Secretaria de Trabalho, Qualificação e Empreendedorismo de Pernambuco e às empresas atuantes na área de divulgação das vagas de trabalho na região. O levantamento desses dados teve seu foco em vagas das áreas de Finanças, Marketing, Operacional, Gestão de Pessoas e outras que pudessem ser ocupadas por profissionais da área de Administração. Os dados foram organizados em gráficos e tabelas e analisados baseados em procedimentos estatísticos (ROESCH, 1999; GIL, 2002; VERGARA, 2008).

Como este programa trabalha o projeto de carreira dos estudantes, a participação em projetos pesquisas apresenta aos discentes a carreira acadêmica, no campo da ciência e tecnologia, como uma opção de carreira, apresentando-lhes também o método científico.

Oportunização de estágios, empregos e/ou outras vivências em empresas públicas e privadas – várias vagas de estágios/empregos foram divulgadas, inclusive na página do programa na rede social, criada para que os estudantes de Administração tivessem acesso a essas vagas, eventos do projeto e artigos/reportagens referentes à carreira e demais temas trabalhados. Diversos estudantes participaram de processos seletivos, alguns com perspectiva de contratação para emprego, como ocorreu em pelo menos três casos. Algumas empresas realizaram seleção na própria UNIVASF. Ademais, as rodas de conversas realizadas com gestores e egressos oportunizaram que os estudantes de Administração conhecessem as organizações dos convidados.

Ainda neste aspecto foram realizadas quatro visitas técnicas às empresas da região. Essas visitas foram realizadas em conjunto com os estudantes das disciplinas Gestão de Pessoas I e II (Figura 3).



Figura 3. Visita técnica à empresa cujo gestor é egresso do curso – Fevereiro de 2014.

b) Estudantes do Ensino Médio:

No que se refere a esta vertente, foram oportunizadas vivências no ambiente universitário para os estudantes de Ensino Médio de três escolas, sendo duas localizadas em Petrolina-PE e outra em Jaguarari-BA. A seguir relacionam-se essas vivências:

Visita à UNIVASF – uma equipe de estudantes e professores da Escola Técnica de Administração do município baiano de Jaguarari visitou o Campus Centro da UNIVASF, onde o curso de Administração é oferecido. Foi realizada durante a visita a apresentação do curso de Administração, da Universidade, do programa “Gestão de Carreiras: um olhar para o futuro”. Os 34 estudantes e os três professores dessa escola também conheceram o Diretório Acadêmico (D.A.) do curso de Administração, a empresa de consultoria UNIVASF Júnior e as instalações físicas do campus como um todo.

Visita da equipe do programa às escolas públicas do Ensino Médio – a equipe do programa visitou algumas escolas para estabelecer parcerias. Duas escolas públicas de Ensino Médio foram selecionadas para o primeiro ano. Em uma delas foi realizada

a divulgação do curso de Administração, da universidade, e também do programa. A outra escola participou através da estudante bolsista do PIBIC-EM, que participou ativamente dos encontros semanais, das demais atividades e da pesquisa de mapeamento de vagas ofertadas.

No primeiro ano, um total de 184 estudantes dos 1º, 2º e 3º ano do Ensino Médio participaram das atividades do programa. No segundo ano de atividades foi escolhida a Escola Edson Nolasco, localizada no entorno da UNIVASF – Campus Ciências Agrárias e que conta na sua equipe de Gestão com um egresso do Curso de Administração. O objetivo era proporcionar aos estudantes do Ensino Médio, vivenciar o meio universitário, apresentando-lhes os cursos ofertados e forma de funcionamento da universidade, incentivando a cursar o Ensino Superior.

Foram realizadas visitas aos *campi* da universidade em Juazeiro-BA (Campus Juazeiro) e Petrolina-PE (Campus Centro e Campus Ciências Agrárias), quando os estudantes conheceram as instalações físicas, incluindo as salas de aula, laboratórios e bibliotecas e participaram de apresentação realizada por professores dos cursos ofertados. Contou-se com a colaboração de docentes dos Cursos de Administração, Psicologia, Engenharia Agrônômica, Medicina Veterinária, Ciências Biológicas, Engenharia Mecânica e Engenharia da Computação. Além disso, visitaram o Centro de Recuperação de Áreas Degradadas (CRAD) e Centro de Conservação e Manejo de Fauna da Caatinga (CEMAFAUNA), projetos desenvolvidos no Campus Ciências Agrárias, e onde também foram desenvolvidas oficinas de projeto de vida e orientação profissional. Ao final desse segundo ano, um público total de 55 estudantes e 10 professores do Ensino Médio da referida escola participou do programa.

c) Egressos do curso de Administração da UNIVASF:

Nesta vertente, foram realizadas as rodas de conversa com egressos, oportunidade de vivências em organizações e pesquisa, que identificou o perfil dos ex-alunos. Essas atividades estão detalhadas a seguir:

Roda de conversa com egressos – foram realizadas quatro rodas de conversa com o objetivo de oportunizar vivências com estudantes egressos do curso de Administração, conhecendo a experiência na universidade, a trajetória no mercado de trabalho e a identificação de competências necessárias aos gestores.

As conversas giraram em torno do tema gestão de carreira e os convidados discorreram sobre a sua trajetória e situação profissional atual, a avaliação do curso, as oportunidades e dificuldades percebidas no Mercado de Trabalho e as perspectivas para o futuro. Os discentes interviram na conversa a qualquer momento, com isso dando uma dinâmica a mais na roda e otimizando a troca de experiências. Participaram dessas rodas 14 egressos, com atuação em áreas distintas, como bancários, consultores, empresários, gestores de pessoas e de materiais, servidor federal, da Polícia Militar e do SEBRAE.

Esses egressos citaram como competências necessárias e exigidas pelo Mercado de Trabalho orientação para resultados, liderança, saber motivar pessoas e apontar direções, saber trabalhar em equipe, foco profissional, entrega de resultados e qualifi-

cação. Pontuaram também alguns conhecimentos técnicos importantes, como planilha eletrônica, domínio da língua inglesa e PowerPoint.

Quanto à avaliação do curso, ressaltaram a metodologia ensino/aprendizagem, sugerindo uma abordagem mais aplicada já que o mercado exige conhecimento teórico e prático. Os egressos, de forma geral, apesar dos pontos de melhoria apresentados, fazem uma avaliação positiva do curso, dos conhecimentos adquiridos e as oportunidades oferecidas para suas carreiras.

Foi questionado também o interesse do universitário em buscar conhecimento além do oferecido na sala de aula, como de procurar realizar estágios e participar da empresa de consultoria UNIVASF Júnior, e de programas de pesquisas e extensão, com a finalidade de melhorar o processo ensino/aprendizagem e melhorar a inserção no mercado de trabalho.

Pesquisa sobre o perfil do estudante egresso do curso de Administração – também nesta vertente foi realizada a pesquisa que identificou o perfil do estudante egresso (SILVA et al., 2013). Participaram da pesquisa os estudantes graduados no período de 2009.1 a 2012.1. O instrumento para a coleta de dados foi um questionário organizado em seis dimensões: 1. identificação pessoal e dados sócio-demográficos; 2. escolha profissional; 3. formação profissional; 4. situação no mercado de trabalho; 5. avaliação do curso; 6. autoavaliação. Essa pesquisa contou com o apoio da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE).

O desenvolvimento das atividades do programa no seu primeiro ano (2012-2013) culminou com o registro também do Grupo de Pesquisa: Laboratório de Carreiras e Desenvolvimento de Competências no Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq).

Publicação e divulgação do programa

De acordo com a Resolução 05/2007 alterada pela Resolução 07/2009 do Conselho Universitário (CONUNI) da UNIVASF, que estabelece normas de funcionamento das atividades de extensão no âmbito da universidade em consonância com o Plano Nacional de Extensão (NOGUEIRA, 2000; FORPROEX, 2012), faz-se necessário a adequada divulgação das ações extensionistas com o mesmo rigor das ações da pesquisa. Desta forma, o programa, nestes dois anos, foi divulgado e apresentado em eventos regionais, nacional e internacional. No âmbito regional foi apresentado na Semana de Integração do Curso de Administração 2012.1, 2013.1 e 2013.2; na V e VI Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão (SCIENTEX), no XLII Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas do Nordeste (SANTOS; ALMEIDA; SANTIAGO, 2014) e no Encontro Regional da Sociedade Brasileira de Administração e Economia Rural (SOBER). Este foi realizado em Ilhéus-BA, com a temática “Políticas Públicas, Agricultura e Meio Ambiente” quando foi apresentado o artigo “Gestão de carreiras: uma experiência de ensino e pesquisa-ação” no grupo de pesquisa transferência e apropriação social de ciência, tecnologia e inovação (CAMPOS e SANTIAGO, 2012).

O programa foi apresentado também em evento internacional, o XII Congresso Iberoamericano de Extensión, realizado em Quito, Equador, e organizado pela União Latinoamericana de Extensão Universitária, intitulado “Transformaciones educativas

desde el punto de vista extensionista: El caso de un proyecto de gestión de carreras en una universidad brasileña” (CAMPOS e SANTIAGO, 2013).

Ademais, foi promovido evento que marcou o encerramento do segundo ano do programa para as vertentes dos estudantes universitários e dos egressos do curso de Administração em 15/02/14 denominado Encontro de Desenvolvimento Profissional. Participaram desse evento gestores de empresas privadas e de ONGs, egressos que atualmente são professores substitutos do curso e estudantes dos cursos de Administração, Psicologia e Ciências Sociais. No evento foram apresentados os resultados das pesquisas de mapeamento de vagas e competências e levantamento do perfil dos ex-alunos e demais resultados alcançados em geral pelo programa nestes dois anos, como também a avaliação das atividades no sentido de levantar as lições aprendidas.

Adicionalmente para a divulgação do programa, foram criados dois grupos na rede social de maior alcance entre os estudantes, sendo um geral do programa e outro para acompanhar a trajetória dos ex-alunos. Divulgam-se nesses grupos os eventos, incluindo os encontros semanais, os textos para leitura e relatórios com fotos. Foi atingido no total um público de 257 pessoas, levando em consideração a quantidade de pessoas inscrita em cada grupo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este programa apresentou-se como abordagem de inovação ao processo de ensino-aprendizagem, como requerido pelas ações extensionistas. Além de trabalhar o projeto de vida e o plano individual de carreira para que as pessoas possam ser mais felizes e saudáveis, respondendo à nova realidade do deslocamento de carreira como citado por Balassiano e Costa (2012) e evitando as armadilhas profissionais do profissional ao se perceber trabalhando em área que demande pouco dos pontos fortes, como definido por Dutra (1996, 2002).

Tendo desenvolvido as atividades planejadas nos dois anos do programa (2012-2013 e 2013-2014), quando 645 (seiscentos e quarenta e cinco) pessoas, entre estudantes e professores universitários e do Ensino Médio, técnicos administrativos e gestores da região, participaram das atividades, pode-se afirmar que os objetivos foram atingidos, como exemplo de ação de extensão universitária, envolvendo o ensino e a pesquisa. Como também, trabalhou a demanda social e proporcionou a melhor integração com a Educação Básica, o setor comunitário e empresarial e com os egressos do curso.

No que se refere às vertentes trabalhadas, em suma, pode-se concluir que contribuiu para o desenvolvimento de carreira dos estudantes de Administração, além de proporcionar o embasamento teórico sobre os temas carreiras, competências e metodologia científica. A partir daí, foi discutido o projeto de vida, contemplando o plano individual de carreira. Os participantes afirmaram que essas atividades melhoraram o autoconhecimento dos participantes como também do mercado de trabalho para que tratem a carreira como apenas um aspecto do seu projeto de vida (DUTRA, 1996, 2002). Os estudantes informaram que com a elaboração do Plano Individual de Carreira com objetivos definidos e metas mensuráveis, considerando os seus pontos fortes e as

competências importantes para os gestores – flexibilidade, busca constante pelo conhecimento, pró-atividade, saber trabalhar em equipe, compromisso com o trabalho e a empresa, disciplina, disponibilidade, orientação para resultados, liderança, foco profissional, entrega de resultados e qualificação – e dos conhecimentos exigidos – planilhas eletrônicas, processador de texto, programa de apresentação e proficiência em língua inglesa – podem agora se preparem melhor para a inserção no mercado de trabalho e, quiçá, ocuparem as vagas estratégicas oferecidas na região. Por conseguinte, também podem reduzir a ansiedade pós-formatura e melhorar a qualidade de vida dos mesmos. Os estudantes do Ensino Médio relataram que o programa proporcionou maior interação entre eles e com a universidade, que os ajudou a decidir ou confirmar o curso que já tinham escolhido. Através das atividades do Gestão de Carreiras tiveram a oportunidade de esclarecer dúvidas referentes às profissões, o Exame Nacional do Ensino Superior (ENEM) e cotas, além de ter contribuído para permanecerem na escola e adentrarem o Ensino Superior. Asseguram que muitas das necessidades foram atendidas, como conhecer as áreas de atuação e as peculiaridades de cada curso, as instalações físicas da universidade. Relataram também que puderam visualizar como a universidade funciona, a duração de cada curso e a assistência estudantil oferecida aos estudantes egressos de escolas públicas.

Com os egressos foi realizada uma troca de experiência sobre o curso, as dificuldades no início da carreira e a trajetória no mercado de trabalho e participaram de rodas de conversa, dos encontros semanais e anual e demais eventos. Desta forma, foi estabelecida uma relação bastante construtiva quando, pelo menos, 20 egressos mantiveram-se conectados com a universidade e oportunizaram vagas de estágio/empregos e visitas técnicas aos seus locais de trabalhos. Adicionalmente, participaram das pesquisas do Laboratório de Carreiras e Desenvolvimento de Competências, fortalecendo as ações e a integração com o setor produtivo.

Finalmente, para continuarmos instigando a reflexão sobre a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, concluímos citando Boaventura de Souza Santos (s/d.):

Numa sociedade cuja quantidade e qualidade de vida assentam em configurações cada vez mais complexas de saberes, a legitimidade da Universidade só será cumprida quando as atividades, hoje ditas de extensão, se aprofundar tanto que desapareçam enquanto tais e passem a ser parte integrante das actividades de investigação e de ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Ministério da Educação. Despacho do Ministro, publicado no Diário Oficial da União de 05 de setembro de 2003. Republicado no Diário Oficial da União de 09 de setembro de 2003.

_____. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Extensão**. Disponível em: <www.mec.gov.br/Sesu/planonaex>. Acesso em: 11 nov. 2012.

_____. (2005). Resolução nº. 196, de 16 de outubro de 1996. Disponível em: <<http://www.datasus.gov.br/conselho/resol96/RES19696.htm>>. Acesso em: 22 out. 2012.

CAMPOS, Murilo; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Gestão de carreiras: uma experiência de ensino e pesquisa-ação. In: **Encontro Regional da Sociedade Brasileira de Administração e Economia Rural**. Anais... Ilhéus, BA, 2012.

CAMPOS, Murilo; SANTIAGO, Alvany María dos Santos. Transformaciones educativas desde el punto de vista extensionista: El caso de un proyecto de gestión de carreras en una universidad brasileña.”. In: **XII Congreso Iberoamericano de Extensión**. Anais... Quito, Equador, 2013.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. A gestão de carreiras. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 99-114.

_____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel de Souza, et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2011.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Maria Teresa Leme. A gestão de competências e a estratégia organizacional. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-62.

FORPROEX. Fórum dos Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. **O Plano Nacional de Extensão Universitária**. Disponível em: <http://www.extensao.ufba.br/arquivos/inextensao/plano_nacional_de_extens%3o_universitaria.pdf>. Acesso em: 14 maio 2013.

_____. **Plano Nacional de Extensão Universitária**. Coleção Extensão Universitária. Belo Horizonte: Coopmed, 2007a.

_____. **Extensão universitária: organização e sistematização**. Belo Horizonte: Coopmed, 2007b.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LUCCA, Newton de. A faculdade e a preparação para o mercado de trabalho. *Revista Virtual Direito Brasil*, v. 4, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav41/entrevistas/ne.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2011.

MACÊDO, Shirley. **A saga de Hefesto**: hermenêutica colaborativa como possibilidade de ação humanista-fenomenológica em clínica do trabalho. Tese de Doutorado. Laboratório de Práticas Psicológicas Clínicas em Instituições. Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2012.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organicoes_16.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2011.

MUNHÊ, Vilma Pimenta Cirilo. **Gestão de pessoas por competência**. Disponível em: <<http://www.apresenca.com.br/+Apostilas/19.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2012.

NOGUEIRA, M. D. P (Org.). **Extensão universitária: diretrizes e políticas**. Belo Horizonte: PROEX/UFMG, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2013.

SANTOS, Ravena Moura Rocha Cardoso dos; ALMEIDA, Pedro Pena; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. **Gestão de Carreiras: Um olhar para o futuro**. In: **XLII Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas do Nordeste – UNIVASF, Anais...** Petrolina- PE, 2014.

SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. **O mercado de trabalho: as possibilidades para os egressos do curso de administração**. Relatório de pesquisa. Petrolina, 2011.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Patricia P. da; SANTOS, Leidivana P. M. dos; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos Santiago. **Gestão de carreiras: mapeamento de vagas e competências exigidas pelo Mercado de Trabalho**. In: **VIII Jornada Científica da UNIVASF, VI Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão**. Anais... UNIVASF. Petrolina, PE 2013.

SILVA, Rafael Brito; CORREA, Eugenio Pinheiro; ALENCAR, Jefferson Silva; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. **Gestão de carreiras: levantamento do perfil do egresso do Curso de Administração**. In: **III Mostra de Extensão, VI Semana de En-**

sino, Pesquisa e Extensão - UNIVASF, Anais... Petrolina-PE, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Projeto pedagógico do curso de Administração** - 2008. Disponível em: <<http://www.graduacao.univasf.edu.br/administracao/arquivos/Projeto%20Pedagogico%20do%20Curso%20de%20Administracao.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2011.

_____. Conuni. **Resolução 07/2009**. Disponível em: <www.univasf.edu.br – Acesso à Informação > Institucional > Administração > Conselho Universitário > Resolução>. Acesso em: 12 maio 2013.

_____. Conuni. **Resolução 05/2007**. Disponível em: <www.univasf.edu.br – Acesso à Informação > Institucional > Administração > Conselho Universitário > Resolução>. Acesso em: 12 maio 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

VERIGUINE, Nadia Rocha. *Autoconhecimento e informação profissional: implicações para o processo de planejar a carreira de jovens universitários*. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

COMO CITAR ESTE ARTIGO:

LIMA, Murilo Campos Rocha; SANTOS, Ravena Moura Rocha Cardoso dos; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Gestão de carreiras: inovação e indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão. **Extramuros**, Petrolina-PE, v. 2, n. 1, p. 114-133, jan./jun. 2014. Disponível em: <informar endereço da página eletrônica consultada>. Acesso em: informar a data do acesso.

Recebido em: 25 jun. 2013.

Aceito em: 29 jun. 2014.