

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RAFAEL LUCAS DA SILVA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS E FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS
ALUNOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UM ESTUDO DE
CASO DA GRADUAÇÃO**

JUIZ DE FORA
2018

RAFAEL LUCAS DA SILVA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS E FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS
ALUNOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UM ESTUDO DE
CASO DA GRADUAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial
conclusão do Mestrado Profissional em
Administração Pública da Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Juiz de Fora.

Professor Orientador:
Dr. José Humberto Viana Lima Junior
Universidade Federal de Juiz de Fora

Professora Coorientadora:
Dra. Maria Cristina Drumond e Castro
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

JUIZ DE FORA
2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Santos, Rafael Lucas da Silva.

Desenvolvimento de carreiras e formação profissional dos alunos da Universidade Federal de Juiz de Fora : um estudo de caso da graduação / Rafael Lucas da Silva Santos. -- 2018.

179 f. : il.

Orientador: José Humberto Viana Lima Júnior

Coorientadora: Maria Cristina Drumond e Castro

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2018.

1. Gestão de Pessoas. 2. Administração Pública. 3. Formação Profissional. 4. Carreira Proteana. 5. Carreiras sem Fronteiras. I. Lima Júnior, José Humberto Viana, orient. II. Castro, Maria Cristina Drumond e , coorient. III. Título.

RAFAEL LUCAS DA SILVA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS E FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS
ALUNOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UM ESTUDO
DE CASO DA GRADUAÇÃO**

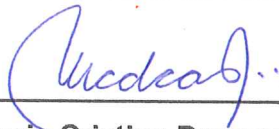
Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora do Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 09 / 10 / 18.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior
Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

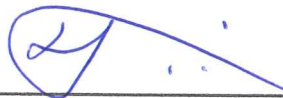


Profª. Drª. Maria Cristina Drumond e Castro
Coorientadora

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro



Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio
Universidade Federal de Juiz de Fora



PI Prof. Dr. André Andrade Longaray
Universidade Federal do Rio Grande

AGRADECIMENTOS

Agradeço ...

Primeiramente a Deus, por sempre confortar meu espírito com muita fé, sobretudo nos momentos em que a razão já não se revela clara o suficiente, para iluminar alguns caminhos da vida que devemos percorrer com serenidade, sabedoria e esperança.

A minha amada família, aos meus pais Sebastião e Luciene, à minha querida avó, Valdete, e ao meu irmão, Victor, sem vocês, eu nada seria!

À Giulia, pelo carinho, amor, paciência, companheirismo e por me ensinar, a cada dia, a importância de se olhar para o futuro, sem deixar de enxergar a felicidade no presente.

A minha madrinha Alexandra, professora da educação básica, por ter me presenteado, na infância, com inúmeros materiais escolares despertando, desde cedo, o meu interesse pela leitura, escrita e estudo.

Aos meus orientadores José Humberto e Cristina Drumond, pelos inúmeros conselhos, orientações, motivação e também por me ensinarem a ser uma pessoa mais perseverante, resiliente e reflexiva.

A todos os professores que tive a oportunidade de conhecer ao longo do mestrado e que foram fundamentais para o meu aprendizado e crescimento, não só como profissional, mas como pessoa.

A todos os amigos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF, especialmente aos da equipe do Programa de Apoio à Qualificação (Proquali) e da Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP).

A toda equipe da Universidade Federal de Juiz de Fora, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e do PROFIAP pela grande oportunidade de realizar este curso em uma instituição pública e de excelência.

Aos companheiros do mestrado, em especial, ao Wander e Odirley, pela amizade e apoio nos momentos mais difíceis enfrentados ao longo dessa jornada.

Ao meu amigo Arthur Santana, pela amizade, companheirismo e incentivo diante dos desafios.

A minha amiga Inêz Marcelino, pelo apoio, solidariedade e compartilhamento de conhecimento, experiências e aflições ao longo dessa jornada acadêmica.

A todos os amigos do Instituto Federal de Minas Gerais, especialmente à Wanderci Alves, pelo apoio, carinho e por me ensinar a importância de compreender o tempo de Deus.

A todos os familiares, amigos e aqueles que de alguma maneira contribuíram para a realização desta missão. Muito obrigado!

Este trabalho é dedicado à minha família, especialmente aos meus pais, Sebastião e Luciene, a minha avó, Valdete, ao meu irmão, Victor, e também a minha namorada, Giulia, que sempre me incentivaram a superar os desafios com muita fé em Deus, persistência, respeito ao próximo e humildade. Dedico também aos meus professores, sobretudo àqueles que me ensinaram a desenhar as primeiras letras e números, que são os verdadeiros heróis deste Brasil e a minha maior fonte de esperança. Dedico à Escola Municipal Cecília Meirelles, por mais distante que eu possa chegar, jamais esquecerei das minhas origens.

Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.

(Ayrton Senna)

RESUMO

A gestão de pessoas ressurgiu, na perspectiva das organizações, com papel estratégico de gerar de vantagem competitiva a partir das relações interpessoais e das competências dos colaboradores que compõem os quadros funcionais. Por outro lado, as pessoas também passaram a perceber, por meio do fortalecimento das suas redes de relacionamento e do acesso cada vez mais rápido ao conhecimento e experiências, que suas carreiras não se limitam às fronteiras dos quadros funcionais de uma única organização e que, portanto, cada vez mais, é necessário haver uma identificação entre os objetivos e motivações pessoais do indivíduo e a cultura de uma organização. Nesse contexto, a partir da evidência sobre a preparação para o exercício profissional propiciada pela UFJF aos alunos de graduação, apurada no Questionário do Estudante do Enade aplicado nas edições de 2009 e 2012, o presente trabalho surge com o objetivo geral de investigar a percepção dos graduandos em Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Geografia, Educação Física, Direito e Engenharia Civil e também dos gestores da UFJF quanto à preparação proporcionada pela Universidade, para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação. Tal objetivo geral também pode ser compreendido como uma resposta à seguinte questão norteadora: como a UFJF tem contribuído na preparação para o exercício profissional e para o desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação? Além do levantamento da percepção dos atores envolvidos, o presente trabalho também possui os seguintes objetivos específicos: i) apresentar a UFJF e suas transformações ocorridas na última década; ii) analisar os programas e ações desenvolvidos na UFJF que podem contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos graduandos; iii) levantar a percepção dos atores envolvidos quanto à formação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação desde os primeiros períodos; iv) pesquisar a existência de política institucional de articulação entre esses programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação e sua importância para formação profissional dos alunos; v) investigar se existe uma rede institucionalizada que busque a integração profissional entre os atuais alunos e egressos da UFJF e, por fim, vi) levantar se as características de carreira almejada pelos alunos se alinham às teorias mais tradicionais ou mais modernas. Quanto aos aspectos metodológicos, ressalta-se que o presente trabalho constitui um estudo de caso, de cunho qualitativo, no qual utilizou-se pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Em relação aos instrumentos utilizados nessa última, destaca-se a aplicação de questionário aos graduandos, bem como a realização de entrevistas com gestores da Universidade com o fito de levantar a visão dos atores acerca do fenômeno estudado. Este trabalho se justifica pelo seu alinhamento com a missão e os objetivos institucionais estabelecidos no Estatuto da UFJF e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI-UFJF), respectivamente. Por fim, salienta-se que, a partir das informações apuradas nas pesquisas empíricas, nas referências teóricas e também na inspiração oriunda do Escritório de Desenvolvimento de Carreiras e da Plataforma *Alumni*, ambos da Universidade de São Paulo, foi possível estabelecer as estratégias iniciais para o desenvolvimento futuro de um plano de ação que possa atender as necessidades dos alunos e as particularidades da UFJF.

Palavras-Chave: Administração Pública. Formação Profissional. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento de Carreiras. Carreira Proteana. Carreiras sem Fronteiras.

ABSTRACT

The management of people resurges, in the perspective of the organizations, with strategic role of generating competitive advantage as from the interpersonal relationships, as well as the competences of the collaborators that compose the functional frameworks. On the other hand, people have also become aware, by means of the strengthening of their relationship networks and of the increasingly faster access to knowledge and experiences, that their careers are not limited to the frontiers of the functional frameworks of a single organization and that, therefore, more and more, it is necessary there to be an identification between the objectives and personal motivations of the individual and the culture of an organization. In this context, as from the evidence about the preparation for the professional exercise provided by the UFJF to the undergraduate students, verified in the Questionnaire of the Student of Enade applied in the 2009 and 2012 editions, this paper arises with the general objective of investigating the perception of the undergraduate students in Computer Science, Information Systems, Geography, Physical Education, Law and Civil Engineering and also of the managers of UFJF about the preparation provided by the University, for the professional exercise and career development of undergraduate students. This general objective can also be understood as a response to the following guiding question: how has UFJF been contributing in the preparation for professional practice and for the career development of undergraduate students? Besides the survey of the perception of the actors involved, this paper also has the following specific objectives: i) present UFJF and its transformations occurred in the last decade; ii) analyze the programs and actions developed in UFJF that can contribute in the preparation for the professional practice and the career development of the undergraduate students; iii) raise the perception of the actors involved about the formation for professional practice and career development of undergraduate students since the earliest periods; iv) to investigate the existence of an institutional policy of articulation between these teaching programs, research, extension and innovation and their importance for students' professional formation; v) to investigate if there is an institutionalized network that look for the professional integration between the current students and egresses from UFJF and, finally, vi) to raise if the career characteristics desired by the students are aligned to the more traditional or more modern theories. As for the methodological aspects, it should be emphasized that this paper constitutes a case study, of a qualitative nature, in which it was uses documentary, bibliographic and field research. In relation to the instruments used in this last one, it is worth mentioning the application of questionnaire to the undergraduate students, as well as the accomplishment of interviews with managers of the University with the purpose of raising the view of the actors about the studied phenomenon. This paper is justified by its alignment with the mission and institutional objectives established in the UFJF Statute and in the Institutional Development Plan (PDI-UFJF), respectively. Finally, it should be pointed out that, as from the information evidenced in the empirical researches, from the theoretical references and also from the inspiration arising from the Office of Career Development and of *Alumni* Platform, both of University of São Paulo, it was possible to establish the initial strategies for the future development of a plan of action that can meet the needs of the students and the particularities of UFJF.

Keywords: Public Administration. Professional Formation. People Management. Careers Development. Protean Career. Boundaryless Career.

LISTA DE ABREVIATURAS

Bolsista de Iniciação Científica	BIC
Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia	CRITT
Comissão Orientadora de Estágio	COE
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	CNPq
Conselho Setorial de Graduação	CONGRAD
Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa	CSPP
Conselho Superior	CONSU
Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da Universidade de São Paulo	ECAR
Exame Nacional de Desempenho de Estudantes	Enade
Incubadora de Base Tecnológica	IBT
Instituição de Ensino Superior	IES
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira	INEP
Manual Técnico de Orçamento	MTO
Ministério da Educação	MEC
Plano de Desenvolvimento Institucional	PDI
Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais	REUNI
Programa de Iniciação Científica	IC
Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência	PIBID
Pró-Reitoria de Extensão	PROEX
Pró-Reitoria de Graduação	PROGRAD
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	PROPP
Rede de Inovação no Setor Público	InovaGov
Regimento Acadêmico de Graduação	RAG
Sistema Integrado de Gestão Acadêmica	SIGA
Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior	Sinaes
Técnico-Administrativo em Educação	TAE
Universidade de São Paulo	USP
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ
Voluntário de Iniciação Científica	VIC

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da Pró-Reitoria de Extensão da UFJF	33
Figura 2	Organograma da Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa da UFJF	37
Figura 3	Organograma da Pró-Reitoria de Graduação da UFJF	40
Figura 4	Recorte do Organograma da UFJF com foco nas Diretorias	46
Figura 5	Organograma da Diretoria de Inovação da UFJF	46
Figura 6	Programas e ações promovidos por órgão da UFJF	51
Figura 7	Proposta de órgão ou programa que auxilie na preparação profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos da UFJF	152
Figura 8	Fluxograma do possível percurso para construção do projeto inovador que seja metodologicamente sustentável e administrativamente factível	157

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Grupos de Pesquisa da UFJF (2008-2016)	28
Gráfico 2	Ações de extensão promovidas pela UFJF	28
Gráfico 3	Evolução orçamentária da UFJF por Grupo de Natureza da Despesa	29
Gráfico 4	Evolução do quadro de servidores da UFJF	30
Gráfico 5	Distribuição dos grupos de pesquisa da UFJF-2016 por grande área	39
Gráfico 6	Treinamento Profissional do <i>campus</i> Juiz de Fora Edital nº 01/2017	42
Gráfico 7	Ampla contribuição do curso de graduação para o exercício profissional – Enade 2009	56
Gráfico 8	Ampla contribuição do curso de graduação para o exercício profissional – Enade 2012	57
Gráfico 9	Ampla contribuição do curso de graduação das demais IES para o exercício profissional – Enade 2009 e 2012	58
Gráfico 10	Ampla contribuição do curso de graduação da UFJF para o exercício profissional – Enade 2009 e 2012	59
Gráfico 11	Contribuição do curso na preparação para o exercício profissional	102
Gráfico 12	Apresentação de possibilidades de carreiras pela UFJF	106
Gráfico 13	Orientação profissional quanto ao perfil profissional almejado	107
Gráfico 14	Grau de conhecimento e perfil profissional almejado	109
Gráfico 15	Grau de Satisfação com a preparação para atuação profissional proporcionada pela UFJF	111
Gráfico 16	Programa ou setor que oriente profissionalmente os graduandos	114
Gráfico 17	Apresentação de oportunidades, desafios e tendências de carreiras	115
Gráfico 18	Contribuição das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação na preparação para o exercício profissional	118
Gráfico 19	Grau de conhecimento dos programas e ações da Diretoria de Inovação	121
Gráfico 20	Participação discente em programas e ações ofertados pela UFJF	123
Gráfico 21	Contribuição dos Programas da PROPP na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras	124
Gráfico 22	Troca de experiências entre os alunos e profissionais formados pela UFJF	130
Gráfico 23	Objetivos pessoais e mudança de carreira	134

Gráfico 24	Progressão financeira e auto realização na carreira	135
Gráfico 25	Remuneração em detrimento de princípios e valores	136
Gráfico 26	Atuação em diversas organizações	137
Gráfico 27	Competências <i>knowing how, knowing whom e knowing why</i>	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comitês julgadores de projetos de treinamento profissional	41
Quadro 2	Ações ofertadas às empresas incubadas no CRITT-UFJF	49
Quadro 3	Empresas juniores criadas na UFJF na última década	51
Quadro 4	Cursos de graduação da UFJF avaliados no Enade 2009 e 2012	55
Quadro 5	Características do tipo ideal de burocracia	72
Quadro 6	Exemplos de orientações sobre o conceito de carreiras	83
Quadro 7	Características da carreira proteana	86
Quadro 8	Dimensões e características da carreira proteana	87
Quadro 9	Características do profissional proteano	87
Quadro 10	Perspectivas de carreiras sem fronteiras	88
Quadro 11	Tipos de pesquisa	92
Quadro 12	Divisão dos cursos pesquisados por área de conhecimento CAPES	95
Quadro 13	Distribuição dos entrevistados	96
Quadro 14	Percepção dos gestores quanto à orientação profissional aos alunos de graduação	108
Quadro 15	Percepção dos gestores quanto à criação de programa ou setor que promova a orientação profissional e de carreiras dos alunos de graduação	116
Quadro 16	Manifestação dos gestores quanto à difusão dos programas e ações promovidos pelos órgãos	122
Quadro 17	Percepção dos entrevistados quanto a contribuição para o exercício profissional dos programas	126
Quadro 18	Percepção dos gestores quanto à integração dos programas dentro do órgão.	128
Quadro 19	Percepção dos gestores quanto à troca de experiências entre os alunos	131
Quadro 20	Redes institucionais descritas pelos pesquisados	132
Quadro 21	Ações promovidas pelo ECAR-PRG-USP em 2016	142
Quadro 22	Ações promovidas pelo ECAR-PRG-USP em 2017	142
Quadro 23	Indicador quanto à política institucional de acompanhamento dos egressos	149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Evolução quantitativa de vagas nos cursos de graduação presencial da UFJF	26
Tabela 2	Evolução quantitativa de cursos de graduação presencial da UFJF	27
Tabela 3	Distribuição da amostra por área do conhecimento e curso	100
Tabela 4	Distribuição percentual da amostra por curso e sexo	100
Tabela 5	Distribuição percentual da amostra por turno e curso	101
Tabela 6	Distribuição da amostra por faixa etária	101
Tabela 7	Distribuição da amostra por período matriculado	101
Tabela 8	Contribuição parcial do curso para o exercício profissional	103
Tabela 9	Ausência ou pouca contribuição do curso para o exercício profissional	103
Tabela 10	Ampla contribuição do curso para o exercício profissional	104
Tabela 11	Grau de conhecimento dos alunos acerca de programas e ações desenvolvidos pela PROGRAD	120
Tabela 12	Contribuição dos Programas da PROGRAD na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras.	125
Tabela 13	Contribuição dos Programas da Diretoria de Inovação na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras	125
Tabela 14	Distribuição dos usuários do aplicativo <i>Alumni</i> por unidades da USP	144

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
1 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS E PREPARAÇÃO PARA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL: UM OLHAR SOBRE O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	24
1.1 A Universidade Federal de Juiz de Fora e sua transformação na última década.....	24
1.2 Panorama das ações promovidas por órgãos da Universidade Federal de Juiz de Fora na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação	32
1.2.1 Ações da PROEX e a contribuição na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação	33
1.2.2 Ações da PROPP e a contribuição na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação	36
1.2.3 A PROGRAD e a contribuição na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação.....	39
1.2.4 A Diretoria de Inovação e a contribuição na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação.....	45
1.3 Contribuição na preparação para exercício profissional dos alunos de graduação da UFJF, <i>campus</i> Juiz de Fora: uma evidência obtida por meio da análise dos dados levantados a partir do Questionário do Estudante do Enade de 2009 e 2012	53
2 UM PRÓLOGO TEÓRICO SOBRE O CASO DA GRADUAÇÃO DA UFJF: PERSPECTIVAS SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, NEOINSTITUCIONALISMO E CARREIRAS	61
2.1 Contextualização: a mudança e o conhecimento.....	62
2.2 Administração Pública.....	65
2.2.1 A administração pública enquanto gerência dos negócios públicos: panorama jurídico-normativo da organização da atividade no Estado brasileiro	66
2.2.2 A administração pública enquanto campo de estudo: um enfoque no modelo burocrático	71

2.3 Aspectos teóricos do neoinstitucionalismo: isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético e organizações-rede.	74
2.4 Carreira: definição e perspectivas.....	82
2.4.1 Carreira Proteana	85
2.4.2 Carreira Sem Fronteiras.....	88
3 PREPARAÇÃO PARA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DOS ALUNOS DE GRADUAÇÃO DA UFJF: UMA PERSPECTIVA EMPÍRICA E AS BASES PARA UM PLANO DE AÇÃO	92
3.1 Aspectos metodológicos e procedimentais.....	92
3.1.1 Limites subjetivos da pesquisa: universo e amostra.....	94
3.1.2 Limites objetivos da pesquisa: concepção e aplicação dos instrumentos.....	97
3.2 Resultados e discussão	99
3.2.1 Perfil dos alunos que responderam o questionário	100
3.2.2 Revisitando a evidência apresentada no primeiro capítulo	102
3.2.3 A formação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação desde os primeiros períodos	105
3.2.4 Existência de política institucional de articulação entre os programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação e sua importância para formação profissional dos alunos.....	117
3.2.5 Ocorrência de rede institucionalizada visando a integração profissional entre os atuais alunos e egressos da UFJF.....	129
3.2.6 Alinhamento da perspectiva de carreira dos alunos às teorias mais tradicionais ou mais modernas.....	133
3.2.7 Estratégias iniciais para o desenvolvimento futuro do plano de ação institucional	139
3.2.7.1 <i>Benchmarking</i> da Universidade de São Paulo: Escritório de Desenvolvimento de Carreira e Plataforma <i>Alumni</i>	141
3.2.7.2 As diretrizes iniciais a serem consideradas na construção de uma proposta para a Universidade Federal de Juiz de Fora: uma síntese da pesquisa empírica	145
3.2.7.3 Um possível percurso para construir projeto inovador que seja metodologicamente sustentável e administrativamente factível	153

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	159
REFERÊNCIAS	165
APÊNDICE 1 MODELO DE QUESTIONÁRIO	172
APÊNDICE 2 MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	177
APÊNDICE 3 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	179

INTRODUÇÃO

Após a Segunda Guerra Mundial houve um aumento da complexidade das relações organizacionais, segundo Dutra (2017), as quais passaram a demandar o desenvolvimento de um sistema de administração de carreira capaz de responder às necessidades profissionais da organização, sobretudo das fábricas. Sendo assim, a noção de carreira nasce como um pleito unilateral dessas entidades, cabendo à Administração Científica o papel técnico de desenvolver um modelo de carreira que vinculasse os cargos diretamente a determinados postos de trabalho existentes uma organização. Após o respectivo desenho, caberia aos trabalhadores se amoldarem e seguirem os desígnios preestabelecidos.

A partir do final do século XX, o desenvolvimento tecnológico, sobretudo dos meios de transporte e de comunicação, levou a um processo de intercâmbio econômico, social e cultural, trazendo mais complexidade para as organizações que passaram a lidar com mercados globais e cada vez mais competitivos. Nesse contexto, os trabalhadores deixam de ser vistos como mero insumos estáticos de produção e passam ser fontes de conhecimento, contribuindo, inclusive, para a geração de vantagem competitiva.

A partir dessa reconfiguração, as organizações se tornaram mais enxutas, interdependentes e passaram a demandar profissionais multidisciplinares, capazes de agregarem competências que ultrapassam a mera execução de tarefas repetitivas e uniformes. Nesse contexto, as habilidades de relacionamento interpessoal e interorganizacional, a atitude empreendedora e a utilização do conhecimento para propor soluções eficientes, criativas e inovadoras diante dos desafios e contingencialidades enfrentados passaram a ser importantes atributos de um profissional moderno.

Se por um lado a globalização modificou as necessidades organizacionais, por outro, também é possível verificar que os anseios dos profissionais dos indivíduos também não se revelam os mesmos. Segundo Rodriguez (2002), na atual sociedade do conhecimento, a organização deixa de ser vista pelas pessoas como uma tutora e passa a ser enxergada como uma parceira. A partir dessa mudança de perspectiva, as pessoas não compreendem a carreira como posições prontas e estáticas existentes nos quadros de uma organização às quais elas devem obrigatoriamente se amoldarem, mas sim como uma oportunidade para o desenvolvimento mútuo que seja capaz de gerar crescimento para a entidade e o atendimento dos objetivos pessoais e profissionais dos indivíduos.

À luz dessa nova dinâmica, o aprendizado e o conhecimento assumem papel de protagonismo no mercado de trabalho. Nesse sentido, as instituições de ensino, dentre as quais se incluem as universidades, compreendidas como fontes produtoras de conhecimento e centros de formação de recursos humanos, devem se adaptar aos novos paradigmas e responder os anseios da sociedade, tanto em relação às demandas das organizações (públicas, privadas ou do terceiro setor), quanto aos anseios dos alunos que são profissionais em potencial e que, portanto, devem ser preparados, durante a formação, para atenderem aos novos desafios.

Nesse cenário, o presente trabalho possui o objetivo geral de investigar a percepção dos discentes dos cursos de graduação em Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Geografia, Educação Física, Direito e Engenharia Civil e também dos gestores representantes da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP) e Diretoria de Inovação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) quanto à preparação proporcionada pela Universidade, para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos graduandos.

Esse objetivo geral surge como resposta à seguinte questão norteadora: como a UFJF tem contribuído na preparação para o exercício profissional e para o desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação?

Dessa resposta, defluem os seguintes objetivos específicos:

- i) apresentar a UFJF e suas transformações ocorridas na última década;
- ii) analisar os programas e ações desenvolvidos na UFJF que podem contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos graduandos;
- iii) levantar a percepção dos atores envolvidos quanto à formação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação desde os primeiros períodos;
- iv) pesquisar a existência de uma política institucional de articulação entre esses programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação e sua importância para formação profissional dos alunos;
- v) investigar se existe uma rede institucionalizada que busque a integração profissional entre os atuais alunos e egressos da UFJF; e,
- vi) levantar se as características de carreira almejada pelos alunos se alinham às teorias mais tradicionais ou mais modernas.

Em relação ao primeiro objetivo específico, qual seja a descrição da Universidade, elucida-se que não se buscou apenas apresentar aspectos históricos e constitutivos da instituição, mas também evidenciar o processo de transformação que a UFJF passou na última década (2007-2017), tanto sob o prisma acadêmico (ensino, pesquisa, extensão e inovação), quanto sob a perspectiva administrativa (estrutura, orçamento e força de trabalho). Além disso, buscou-se também evidenciar a importância da missão institucional de modo que a Universidade responda aos novos desafios, sem prescindir da sua razão de existir.

Quanto ao levantamento das ações e programas desenvolvidos na UFJF, que constitui o segundo objetivo específico, foram pesquisadas as atividades desenvolvidas, atualmente, no âmbito da PROEX, PROGRAD, PROPP e Diretoria de Inovação que apresentam potencial para contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação.

No que tangencia à formação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira foi enfatizada a percepção dos atores envolvidos acerca de como a Universidade tem promovido a apresentação das possibilidades de carreiras, a orientação profissional, bem como trabalhado as competências dos alunos para o atingimento do perfil profissional almejado desde os primeiros períodos de graduação. Além disso pesquisou-se também a opinião dos alunos quanto à criação de um programa ou setor no âmbito da UFJF que promova a constante apresentação de oportunidade de carreiras e a orientação profissional dos graduandos.

Ainda nos objetivos específicos, frisa-se que ao longo desta dissertação buscou-se levantar a perspectiva dos alunos e gestores acerca da existência de uma política institucionalizada de articulação entre os diversos órgãos e programas existentes no âmbito da UFJF, bem como o impacto de uma iniciativa com esta natureza integrativa na preparação para o exercício profissional e para o desenvolvimento de carreira dos alunos.

Nesse contexto, também constitui objetivo específico deste trabalho, o levantamento da opinião dos participantes da pesquisa acerca da existência de um arranjo institucional que tenha a missão de fomentar a integração entre os atuais alunos e egressos da UFJF, de forma a permitir a interação, bem como a troca de experiências e conhecimentos dos estudantes e profissionais oriundos de diferentes cursos e áreas do conhecimento.

Por fim, no último objetivo específico, buscou-se investigar a existência de um alinhamento da visão de carreira dos alunos pesquisados aos paradigmas conceituais

oriundos das teorias mais tradicionais ou decorrentes das compreensões mais modernas acerca da temática, sobretudo quanto aos aspectos característicos apontados pelas teorias da Carreira Proteana e Carreira sem Fronteiras, ambos trabalhados ao longo do referencial teórico.

No que tange às justificativas do presente trabalho, esclarece-se que a motivação inicial que despertou a necessidade do desenvolvimento de estudos nesta área deu-se por meio da descoberta de uma evidência extraída dos resultados dos Questionários do Estudante do Enade aplicados no triênio 2009-2012.

Nesses instrumentos foram perguntados aos alunos, se consideravam que o curso de graduação havia contribuído na preparação para o exercício profissional. Em relação aos cursos de graduação da UFJF, avaliados à época, quais foram: Administração, Ciências Econômicas, Direito, Jornalismo e Psicologia, levantou-se que a ampla contribuição para o exercício profissional dos cursos da Universidade revelou-se inferior à média dos mesmos cursos ofertados pelas demais instituições de ensino brasileiras.

Ademais, fazendo uma análise de série histórica, quando comparados os dados dos cursos da UFJF apurados em 2009, com dados dos mesmos cursos da Universidade levantados em 2012, verificou-se também - com exceção do curso de graduação em Jornalismo, um movimento de redução desta ampla contribuição, na percepção dos alunos, apontando para um possível agravamento da situação com o passar dos anos e que merecia ser pesquisado.

Nesse sentido, em que pese a pesquisa não ter sido desenvolvida exatamente com os mesmos cursos, com exceção da graduação em Direito, registra-se que essa evidência também foi revisitada, uma vez que constou do questionário aplicado aos alunos, uma pergunta com teor idêntico ao das questões contidas nos Questionários do Estudante do Enade aplicados em 2009 e 2012.

Para além da justificativa inicial, acrescenta-se, que a edificação do presente trabalho, também se justificou pelo potencial que seus resultados possuem de contribuir para o atendimento de algumas questões institucionais, dentre as quais se destacam: o desenvolvimento de um programa de egressos na Universidade e o aperfeiçoamento do arranjo institucional visando à formação profissional e o desenvolvimento de carreiras dos graduandos.

No que concerne ao substrato teórico, ressalta-se que foram trabalhados aspectos conceituais relacionados à Administração Pública, compreendida tanto como gestão das atividades estatais, quanto como um campo de estudo da teoria burocrática. Também foi

abordada a teoria neoinstitucionalista e a noção de organização-rede, visando analisar a integração dos programas que são desenvolvidos pela PROEX, PROPP, PROGRAD e Diretoria de Inovação e que possuem potencial para contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira do aluno.

No plano teórico, registra-se, por fim, que se apresentou elementos relacionados ao tema carreira. Inicialmente trabalhado o seu conceito tradicional, o qual é marcado pela dependência dos indivíduos em relação a uma determinada organização. Em seguida, abordadas a noção de Carreira Proteana e Carreira sem Fronteiras, as quais preconizam o protagonismo do indivíduo e a transcendência dos limites organizacionais no desenvolvimento de carreira.

No que concerne aos aspectos metodológicos, registra-se que o presente trabalho consiste em um estudo de caso, de caráter eminentemente qualitativo, no bojo do qual aplicou-se questionários aos alunos dos cursos de graduação e realizou-se entrevistas com representantes da PROEX, PROGRAD, PROPP e Diretoria de Inovação.

Por fim, no que diz respeito aos aspectos estruturais do trabalho, esclarece-se que o respectivo encontra organizado em três capítulos. No primeiro, foi feita a contextualização e a apresentação do caso de gestão estudado. No segundo capítulo dissertou-se acerca das referências teóricas necessárias à sustentação e desenvolvimento das pesquisas empíricas. No terceiro capítulo foi explicado os procedimentos metodológicos, bem como apresentados os resultados e discussões da pesquisa de campo. Além disso, frisa-se que no terceiro capítulo também foram esboçadas algumas estratégias inaugurais visando o desenvolvimento futuro de um plano de ação que consiste na criação de programa ou setor no âmbito da UFJF que tenha a missão de aperfeiçoar a contribuição da UFJF na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos.

1 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS E PREPARAÇÃO PARA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL: UM OLHAR SOBRE O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

1.1 A Universidade Federal de Juiz de Fora e sua transformação na última década

Atualmente existem no Brasil 107 (cento e sete) universidades públicas ativas, dessas 63 (sessenta e três) são universidades federais que possuem natureza jurídica autárquica e encontram-se vinculadas ao Ministério da Educação (MEC)¹. No bojo deste grupo encontra-se a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Sem a pretensão de completude na abordagem da evolução histórica da UFJF, mas tão somente com o intuito de fazer uma breve contextualização necessária à apresentação da instituição, destaca-se, inicialmente, que a UFJF foi instituída pela Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960, subscrita pelo então presidente Juscelino Kubitschek (BRASIL, 1960, b).

Desde a sua origem, a UFJF tem sua sede no município de Juiz de Fora, localizado na zona da mata do estado de Minas Gerais, sendo a segunda universidade federal criada no interior do Brasil, ficando atrás apenas da Universidade Federal de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul, a qual foi criada pela Lei nº 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960 (BRASIL, 1960, a).

Em relação ao processo de formação da instituição, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF, vigente de 2016 a 2020, registra que este se deu por meio da agregação de estabelecimentos de ensino superior já existentes à época, em Juiz de Fora, e que foram federalizados, conforme elucida o Art.2º da Lei nº 3.858/1960:

Art. 2º - A Universidade de Juiz de Fóra (U.J.F.) será constituída os seguintes estabelecimentos de ensino superior, já reconhecidos e que são federalizados por esta lei:

- a) Faculdade de Direito de Juiz de Fóra;
- b) Faculdade de Medicina de Juiz de Fóra;
- c) Faculdade de Farmácia e Odontologia de Juiz de Fóra;
- d) Escola de Engenharia de Juiz de Fóra; e
- e) Faculdade de Ciências Econômlcas de Juiz de Fóra.

Parágrafo único – Os estabelecimentos mencionados neste artigo passam a denominar-se, respectivamente, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia e Odontologia, Escola de Engenharia e Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Juiz de Fóra.

¹ Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/> Acesso em 04 de fevereiro de 2018.

Sendo assim, observa-se que na sua gênese, a UFJF passou por um movimento centrípeto, de fora para dentro, realizado a partir da união de faculdades e escola que funcionavam de maneira descentralizada e autônoma que abdicaram de parcela de suas competências e prerrogativas em prol do estabelecimento da Universidade.

A Lei nº 3.858/1960 além de criar a autarquia, também estabeleceu diretrizes acadêmicas inaugurais a serem perseguidas pela UFJF, neste sentido o Art.10 estabeleceu que no prazo de 3 (três) anos, deveria haver a criação ou agregação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, sinalizando, desde a sua origem, o interesse público na expansão da instituição.

No ano de 1969², visando a concentrar os cursos em um mesmo espaço, foi construída a cidade universitária, localizada no bairro São Pedro. Ademais, no mesmo ano foi criado o curso de Jornalismo, porém não, como uma faculdade, escola ou instituto, mas como um departamento da faculdade de Direito.

Em que pese a existência de outros fatos que marcaram a história da instituição, neste ponto mostra-se necessário a realização de um avanço cronológico para o século XXI, com a finalidade de apresentar algumas mudanças ocorridas na UFJF, na última década, as quais ocorreram de forma acelerada, refletindo, em grande medida, a típica volatilidade da chamada sociedade da informação, a qual pode ser compreendida, segundo Vergara (2014, p.18-19), nos seguintes termos:

[...] se tivemos a sociedade agrícola e a industrial, hoje vivemos uma nova sociedade: a da informação e do conhecimento. Ela introduz movimentos interessantes, como a mudança do eixo de poder dos músculos para a mente e a identificação do conhecimento como recurso primeiro, em detrimento da terra, capital e trabalho braçal que assumem papel secundário. A sociedade da informação desnuda para nós a complexidade das relações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais e dos valores pessoais [...]. Na sociedade da informação, os centros de decisões movem-se por continentes e países, embalados por negócios, movimentos do mercado e exigências de produção do capital; invadem cidades, pequenas e grandes empresas, fluxo de comércio de bens e serviços, mercado de ações, telecomunicações, formas de trabalho e de vida, modos de ser e pensar e produções culturais.

Ao longo dos últimos dez anos, a UFJF passou por profundas mudanças, tanto sob o prisma acadêmico, quanto sob a perspectiva administrativa. Dada a complexidade e a multiplicidade de transformações, não há como atribuí-las a uma única fonte. Ressalta-se, no entanto, que parcela significativa das mudanças ocorridas na instituição, a partir de 2008, sobretudo no nível de graduação, foram impulsionadas pela adesão da

²Informações obtidas no portal eletrônico da UFJF, na aba história, disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/historia/> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

Universidade ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), no ano de 2007.

De acordo com o Art.1º do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, o REUNI foi instituído com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação (BRASIL, 2007).

As instituições que tivessem interesse em ingressar no programa deveriam remeter proposta ao MEC, instruída com o plano de reestruturação da universidade, aprovado pelo órgão superior universitário, bem como a estimativa de recursos adicionais necessários ao cumprimento das metas fixadas pela instituição.

Em atendimento à exigência do Poder Executivo Federal, em 25 de outubro de 2007, o Conselho Superior (CONSU), órgão máximo da UFJF, por meio da Resolução nº 15/2007³, aprovou tanto a adesão da instituição ao REUNI, quanto o Plano de Expansão e Reestruturação da UFJF.

Desde a aprovação da adesão ao REUNI, no ano de 2007, a UFJF passou por profundas mudanças acadêmicas, sobretudo, no âmbito da graduação em que houve um aumento de mais de 100% (cem por cento) no número de vagas ofertadas, anualmente, nos diversos cursos presenciais, passando de 2.088 (duas mil e oitenta e oito) vagas de graduação, na modalidade presencial no final de 2007, para 4.595 (quatro mil quinhentos e noventa e cinco) no ano de 2016, conforme Tabela 1.

Tabela 01: Evolução quantitativa de vagas nos cursos de graduação presencial da UFJF.

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vagas em cursos de graduação presencial	2088	2134	2467	3078	4017	4003	4651	4601	4592	4595

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados disponibilizados pelo INEP⁴, 2007 a 2016.

Afora o quantitativo de vagas na graduação, destaca-se também o aumento expressivo, entre os anos de 2007 e 2016, na oferta de cursos de graduação presencial,

³ Informações obtidas por meio do da análise da Resolução nº 15/2007-CONSU-UFJF. Disponível em: <http://www.ufjf.br/diavi/files/2011/10/12.-1-Resolu%C3%A7%C3%A3o-15-2007-Aprova-Reuni.pdf>. Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

⁴ Dados obtidos por meio da análise das Sinopses Estatísticas da Educação Superior-Graduação dos anos de 2007 a 2016. Disponível em: <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

passando de 35 (trinta e cinco) cursos no ano de 2007, para 89 (oitenta e nove) no ano de 2016, isto é, um aumento de mais de 150% (cento e cinquenta por cento) na última década, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 02: Evolução quantitativa de cursos de graduação presencial da UFJF.

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nº de cursos de graduação presencial	35	35	45	53	69	76	82	88	89	89

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados disponibilizados pelo INEP⁵, 2007 a 2016.

Na última década as mudanças também impactaram a abrangência geográfica de atuação da UFJF, uma vez que, em 16 de fevereiro de 2012, foi aprovada pelo Conselho Superior (CONSU-UFJF) a criação do *campus* da UFJF no município de Governador Valadares-MG, por meio da Resolução nº 01/2012-CONSU-UFJF⁶.

Em relação ao *campus* de Governador Valadares, o PDI-UFJF (2016-2020, p.11)⁷ registra que no dia 19 de novembro de 2012 foram iniciadas suas atividades, sendo ofertadas 750 (setecentos e cinquenta) vagas anuais em nove cursos de graduação, sendo quatro na área de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito) e cinco na área de Ciências da Vida (Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia).

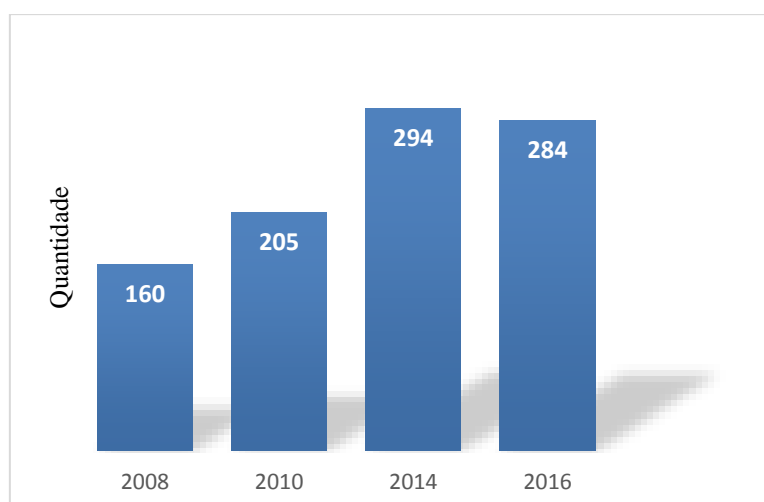
Além da ampliação de vagas e da oferta do número de cursos de graduação, é importante salientar que a UFJF também passou por um processo de intensificação de atividades de pesquisa, a qual pode ser verificada, por exemplo, por meio da evolução quantitativa dos grupos de pesquisa entre os anos de 2008 e 2016 (Gráfico 1).

⁵ Dados obtidos por meio da análise das Sinopses Estatísticas da Educação Superior-Graduação dos anos de 2007 a 2016. Disponível em: <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

⁶ Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-01.2012.pdf> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

⁷ Disponível em: http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

Gráfico 01: Grupos de Pesquisa da UFJF (2008-2016).

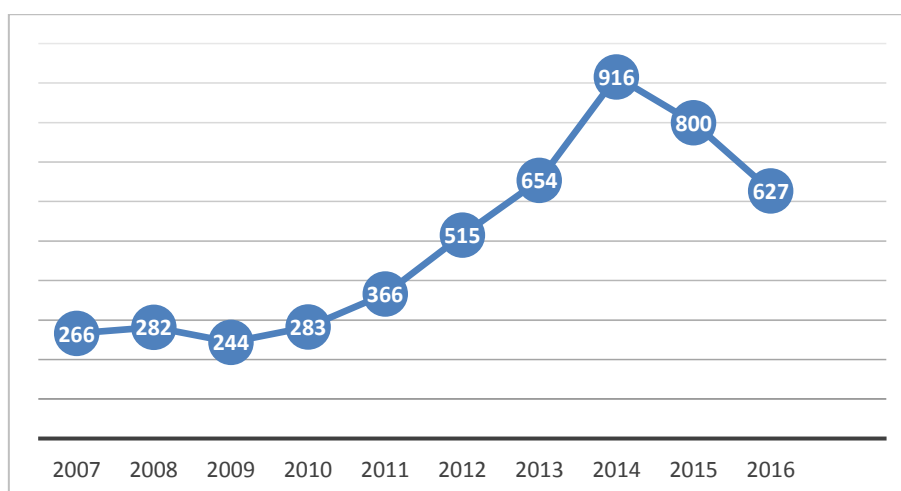


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados registrados no site do Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil, base *Lattes*, CNPQ, 2008 a 2016.

A partir desta análise dos dados constantes do Gráfico 1, constata-se que na última década ocorreu acréscimo de mais de 77% (setenta e sete por cento) no número de grupos de pesquisa da UFJF, nas diversas áreas do conhecimento.

No contexto das mudanças acadêmicas ocorridas no âmbito da UFJF, destacam-se também, as ações de extensão universitária. Conforme se verifica no Gráfico 2, no ano de 2007, a UFJF ofertou à comunidade 266 (duzentas e sessenta e seis) ações de extensão, no ano de 2016, apurou-se a realização de 627 (seiscentas e vinte e sete) ações de extensão, isto é, um aumento de mais de 130 % (cento e trinta por cento).

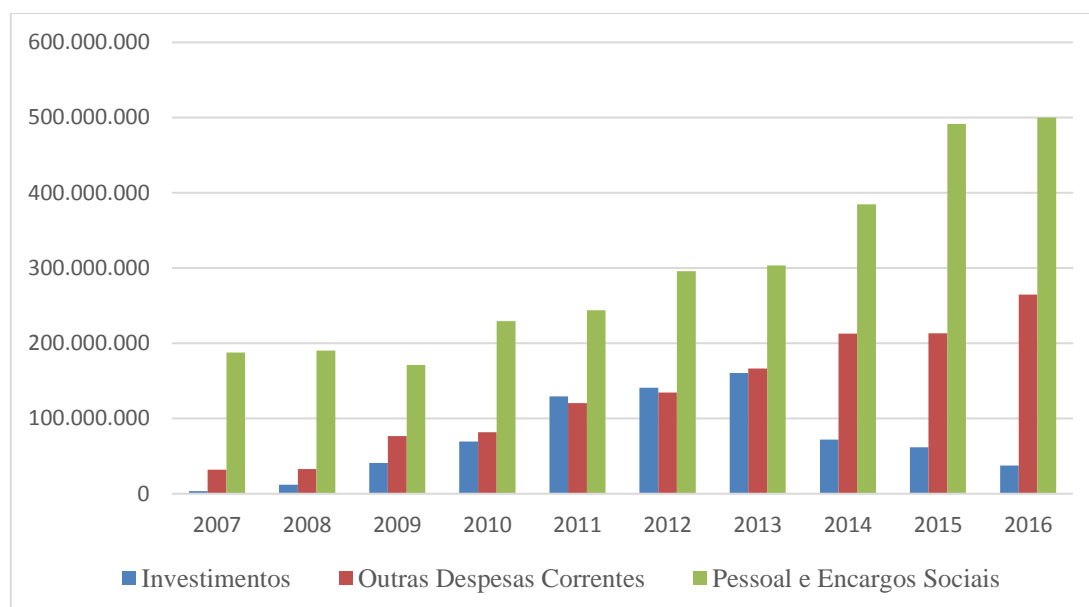
Gráfico 02: Ações de extensão promovidas pela UFJF.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados levantados na página eletrônica da Pró-Reitoria de Extensão da UFJF, 2007 a 2016.

Além das transformações acadêmicas, destaca-se que a vertente financeira-orçamentária da Universidade também passou por profundas modificações na última década. Tal situação pode ser verificada, a partir da análise da Leis Orçamentárias vigentes no período de 2007 a 2016, conforme ilustra o Gráfico 3.

Gráfico 03: Evolução orçamentária da UFJF por Grupo de Natureza da Despesa.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados apurados nas Leis Orçamentárias Anuais de 2007 a 2016.

A título de esclarecimento, de acordo com o Manual Técnico de Orçamento de 2016 (MTO-2016)⁸, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, as despesas de pessoal e encargos sociais consistem em despesas orçamentárias com pessoal ativo, inativo e pensionistas.

O MTO-2016 também preconiza que o grupo “outras despesas correntes” engloba despesas com aquisição de material de consumo, pagamento de diárias, contribuições, subvenções, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, além de outras despesas da categoria econômica “despesas correntes” não classificáveis nos demais grupos de natureza de despesa.

Os investimentos, por vez, constituem, segundo o manual, despesas orçamentárias com *softwares* e com o planejamento e a execução de obras, inclusive com a aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, e com a aquisição de instalações, equipamentos e material permanente.

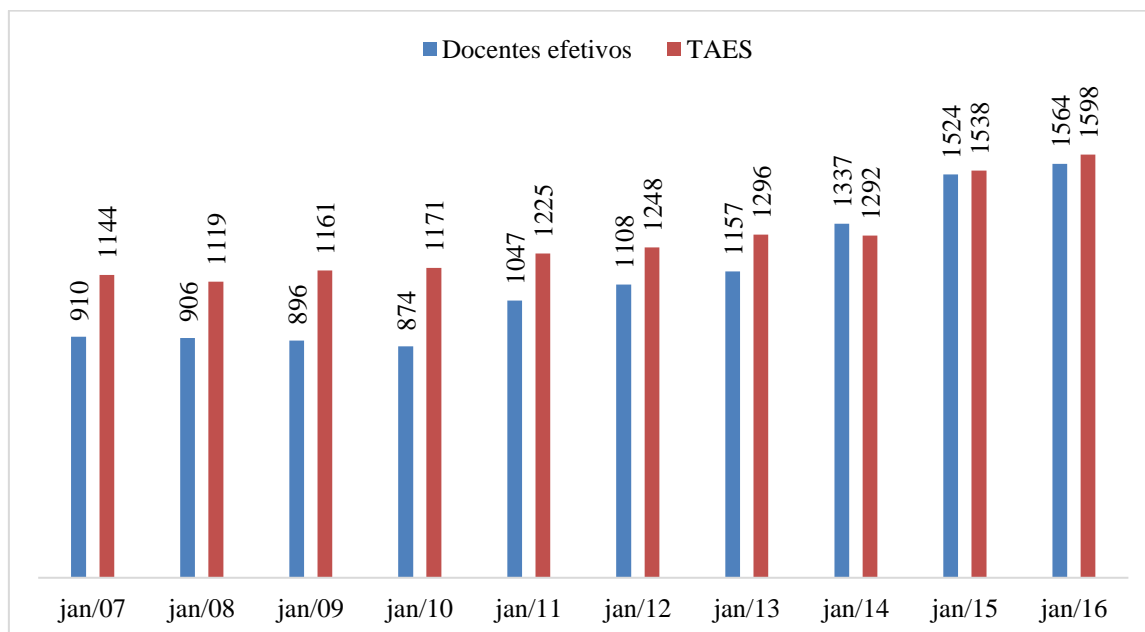
⁸Disponível em: http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/manual-tecnico/mto_2016_2aedicao_220915.pdf Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

A partir desses conceitos, verifica-se que o panorama orçamentário da UFJF passou por uma tendência de ampliação das despesas com pessoal e encargos sociais, bem como outras despesas correntes, refletindo, ainda que em menor grau, o processo de expansão pela qual a instituição passou nos últimos anos.

Na perspectiva da gestão de pessoas, ressalta-se que o quadro de servidores da UFJF também passou por um intenso processo de transformação. Em relação aos servidores integrantes da carreira do magistério federal⁹ destaca-se que comparando o número de docentes entre 2007 e 2016, houve um aumento de mais de 70% (setenta por cento). No caso dos servidores pertencentes à carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) ocorreu um incremento de mais de 39% (trinta e nove por cento) no número de servidores segundo dados extraídos do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da UFJF (SIGA-UFJF)¹⁰.

Verifica-se, portanto, que o quadro de servidores ativos na UFJF passou por um movimento de expansão de mais de 50% (cinquenta por cento). Essas informações podem ser comprovadas a partir da análise do Gráfico 4, o qual retrata a evolução do quadro de servidores na última década.

Gráfico 04: Evolução do quadro de servidores da UFJF.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados apurados no SIGA-UFJF, 2007 a 2016.

⁹ A carreira do magistério federal compreende, segundo a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, tanto os cargos pertencentes à carreira do magistério superior, quanto os cargos integrantes da carreira do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico (EBTT), portanto no gráfico foram considerados docentes do magistério superior e do EBTT.

¹⁰ Disponível em: <http://siga.ufjf.br/> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

A partir da apresentação desse breve cenário que envolveu a UFJF nos últimos anos, percebe-se que a velocidade e intensidade das mudanças também aumentaram significativamente no âmbito da instituição, refletindo, o cenário dinâmico, complexo e incerto característico desta sociedade da informação.

Neste contexto de intensas transformações, mostra-se imprescindível o desenvolvimento de estratégias organizacionais que permitam a instituição se adaptar e continuar existindo. Ressalta-se, porém que a Universidade deve sempre ter como referência sua missão institucional sob pena de se ver à deriva em um oceano agitado por ondas de mudanças e tempestades de informações.

No caso da UFJF, apura-se, a partir da leitura do Plano de Desenvolvimento Institucional, vigente de 2016 a 2020, que a missão da Universidade encontra previsão normativa no Art.5º do seu Estatuto, sendo:

A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida. (PDI-UFJF, 2015-2019).

A partir da leitura da missão institucional prevista no estatuto¹¹, constata-se que ampliar e aprofundar a formação do ser humano visando o exercício profissional constitui uma parcela fundamental da razão de existir da UFJF.

Nesse sentido, averiguar como a Universidade tem contribuído na preparação para o exercício profissional de seus alunos de graduação revela-se, também, como um instrumento de verificação do cumprimento de parcela de sua missão institucional.

Ademais, pondera-se ainda, que a leitura da missão institucional deve ser feita levando em consideração as transformações ocorridas na UFJF nos últimos anos, bem como o cenário contemporâneo marcado por intensas mudanças e necessidade de adaptação.

Sendo assim, considerando a autonomia e a necessidade de adaptação às transformações experimentadas pela UFJF, nos últimos anos, mostra-se relevante levantar ações e programas institucionais hodiernamente desenvolvidos que podem contribuir na preparação de seus alunos visando ao exercício profissional.

¹¹ Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/10/estatuto.pdf> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

1.2 Panorama das ações promovidas por órgãos da Universidade Federal de Juiz de Fora na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação

A autonomia didático-científica, administrativa e de gestão atribuída constitucionalmente à UFJF constitui um fator importante para que a instituição consiga se adaptar às mudanças e continue produzindo, sistematizando e socializando saberes.

Dentre as diversas adaptações, destacam-se as ocorridas em sua estrutura organizacional, sobretudo no que tange à setorização e repartição de competências entre os órgãos institucionais. Nesse sentido, em junho de 2017, foi aprovada a Resolução nº 25, do Conselho Superior, a qual alterou e consolidou a estrutura organizacional da Reitoria da UFJF¹².

A partir da leitura do Art. 2º desse ato normativo, extrai-se que a estrutura organizacional da UFJF passou a contar com 8 (oito) pró-reitorias, sendo: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), Pró-Reitoria de Cultura (PROCULT), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PROAE), Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) e Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão (PROINFRA).

No contexto deste trabalho será dado maior enfoque a temáticas inerentes à atuação da PROPP, PROEX e da PROGRAD, as quais desenvolvem programas e ações com maior grau de aderência à preparação para o exercício profissional dos alunos da graduação da UFJF.

Afora a matéria de competência das Pró-Reitorias, pondera-se que também serão apresentados programas e ações promovidos pela Diretoria de Inovação da UFJF, com o fito de levantar contribuições do órgão na preparação para exercício profissional do aluno de graduação.

¹² Disponível em: http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_25.2017_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

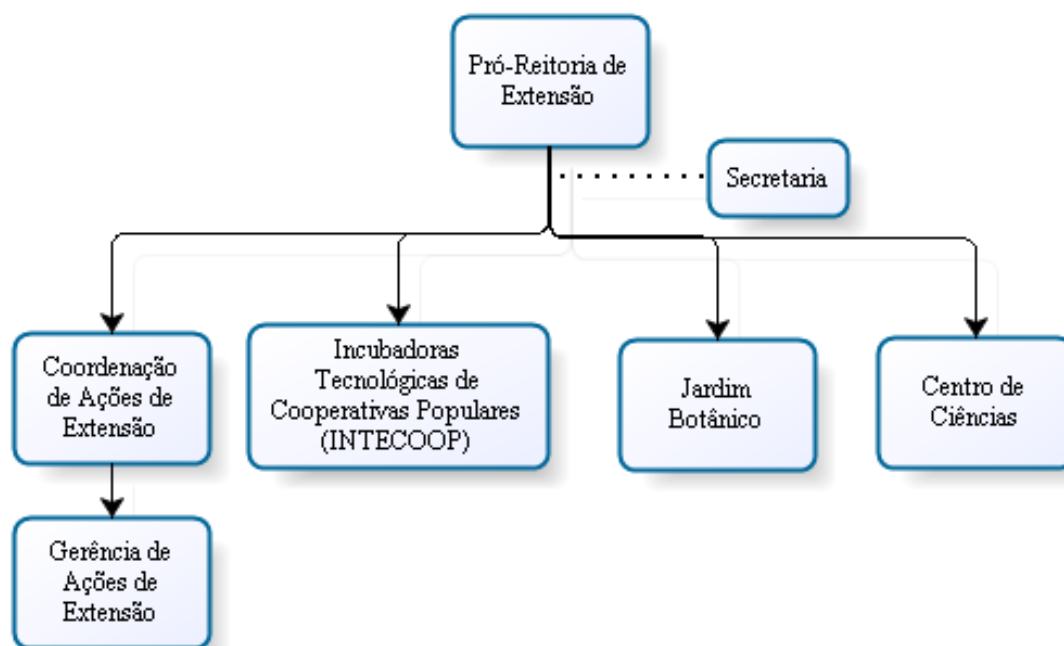
1.2.1 Ações da PROEX e a contribuição na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação

A extensão universitária pode ser compreendida, a partir do Art.1º, da Portaria nº 001/2015¹³ como sendo “o processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade”.

Atualmente, a Pró-Reitoria de Extensão, conforme apura-se na página eletrônica da UFJF, é o órgão institucional incumbido de “promover a articulação entre o ensino e a pesquisa e as demandas da sociedade, em um exercício de contribuição mútua¹⁴”. Nesse sentido, a PROEX atua coordenando e apoiando ações de extensão reafirmando o compromisso social da universidade.

A Figura 1, construída a partir do Art.2º, inciso III, da Resolução nº 25/2017-CONSU-UFJF, ilustra a estrutura organizacional vigente no âmbito da PROEX.

Figura 01: Organograma da Pró-Reitoria de Extensão da UFJF.



Fonte: Resolução nº 25/2017 – CONSU-UFJF.

Neste trabalho, destaca-se a Coordenação de Ações de Extensão e a Gerência de Ações de Extensão, as quais constituem órgãos de avaliação e acompanhamento das ações

¹³ Disponível em: <http://www.ufjf.br/proex/files/2015/04/PORTARIA-001.2015-EXTENS%C3%83O-24.04.15-1.pdf>. Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

¹⁴ Disponível em: <http://www.ufjf.br/proex/> Acesso em: 28 de janeiro de 2017.

de extensão, segundo o Art. 7º da Portaria nº 001/2015. Além desses órgãos, a Portaria também previu a existência da Comissão Interdisciplinar de Avaliação, a qual não compõe a estrutura organizacional da UFJF, mas possui a função de avaliar e acompanhar as ações de extensão, sendo composta por docentes e técnico-administrativos indicados pelo Pró-Reitor de Extensão

A Portaria nº 001/2015 também trouxe em seu Art.4º os objetivos da extensão universitária, nos seguintes termos:

Art.4º - São objetivos da Extensão Universitária:

I. Estabelecer a indissociabilidade Ensino-Pesquisa-Extensão.

II. Construir uma relação dialógica entre o saber acadêmico e o saber popular, visando à produção de conhecimento com permanente interação entre a teoria e prática.

III. Democratizar o conhecimento acadêmico e a participação efetiva da Sociedade na Universidade.

IV. Contribuir para o bem viver dos grupos sociais com precedência para a ação local e/ou regional.

V. Favorecer o aperfeiçoamento da formação profissional dos discentes (UFJF, 2015).

A partir da leitura dos objetivos, verifica-se que a formação profissional dos alunos também deve ser buscada nas atividades de extensão, evidenciando, dessa forma, a potencialidade das ações de extensão na preparação para o exercício profissional.

Com o objetivo de favorecer o aperfeiçoamento da formação profissional, previsto no Art.4º, inciso V, à luz do objetivo geral deste trabalho, pode-se levantar, por exemplo, o potencial que as atividades de extensão possuem para contribuir na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação que desejam desenvolver suas carreiras atreladas a organizações não governamentais, as quais desempenham importante papel na sociedade.

As diretrizes da extensão universitária também foram previstas na Portaria nº 001/2015. Constituem diretrizes da extensão universitária: interação dialógica; indissociabilidade ensino–pesquisa–extensão; impacto e transformação social. Além dessas, o instrumento normativo também previu como diretrizes a interdisciplinaridade e interprofissionalidade, e o impacto na formação do estudante, as quais assumem posição de destaque neste trabalho.

No que tange à interdisciplinaridade e interprofissionalidade, o inciso II do Art.5º, dispõe que a extensão universitária deve buscar:

[...] superar a dicotomia generalização/especialização, combinando especialização e consideração da complexidade inerente às comunidades, setores e grupos sociais, com os quais se desenvolvem as Ações de Extensão, ou aos próprios objetivos e objetos dessas ações. O suposto dessa diretriz é que a combinação de especialização e visão holística pode ser materializada pela interação de modelos, conceitos e metodologias oriundos de várias disciplinas e áreas do conhecimento, assim como pela construção de alianças intersetoriais, interorganizacionais e interprofissionais.¹⁵

Em relação ao impacto na formação do estudante, a Portaria estabelece no Art.5º, inciso IV, que:

As atividades de Extensão Universitária constituem aportes decisivos à formação do estudante, seja pela ampliação do universo de referência que ensejam, seja pelo contato direto com as grandes questões contemporâneas que possibilitam. Esses resultados permitem o enriquecimento da experiência discente em termos teóricos e metodológicos, ao mesmo tempo em que abrem espaços para reafirmação e materialização dos compromissos éticos e solidários da Universidade Pública brasileira¹⁶.

As ações de extensão, no âmbito da UFJF, podem ser divididas em 6 (seis) modalidades, sendo: programa, projeto, curso, evento, prestação de serviço, publicação e outros produtos acadêmicos.

De acordo com o Art.2º, inciso I da Portaria 01/2015, o programa de extensão pode ser compreendido como conjunto de ações de caráter orgânico-institucional, de médio a longo prazo, com clareza de diretrizes e orientadas a um objetivo comum, que promove a articulação entre as ações de extensão, bem como a articulação dessas, com as ações de pesquisa e de ensino.

O Projeto de Extensão pode ser entendido, segundo a página eletrônica da PROEX¹⁷, como conjunto de ações processuais contínuas, ou com o período de realização definido, de caráter educativo, social, cultural e tecnológico. Já o curso, consiste no conjunto articulado de ações pedagógicas, de caráter teórico ou prático, presencial ou a distância, planejadas e organizadas de modo sistemático, com critérios de avaliação definidos e carga horária mínima de vinte horas.

Ainda nas ações de extensão, a Portaria previu também os eventos, que consistem em ações de apresentação e exibição pública e livre, ou, também, com clientela específica

¹⁵ Art.5º, inciso II da Portaria nº 01/2015-PROEX-UFJF. Disponível em: <http://www.ufjf.br/proex/files/2015/04/PORTARIA-001.2015-EXTENS%C3%83O-24.04.15-1.pdf> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

¹⁶ Art.5º, inciso IV da Portaria nº 01/2015-PROEX-UFJF. Disponível em: <http://www.ufjf.br/proex/files/2015/04/PORTARIA-001.2015-EXTENS%C3%83O-24.04.15-1.pdf> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

¹⁷Disponível em: <http://www.ufjf.br/proex/institucional/extensao-universitaria/modalidades/> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

do conhecimento ou produto cultural, científico e tecnológico, desenvolvido, conservado ou reconhecido pela Universidade. Os eventos podem assumir os seguintes formatos: congressos, fóruns, seminários, semanas, exposição, espetáculo, evento esportivo, festival ou equivalente.

A prestação de serviço também constitui uma ação de extensão e pode ser compreendida, segundo a Portaria nº 01/2015 como: atividade de transferência à comunidade do conhecimento gerado, incluindo-se nesse conceito: assessorias e consultorias, pesquisas encomendadas e atividades contratadas e financiadas por terceiros (comunidade ou empresa), e caracteriza-se por intangibilidade, inseparabilidade e não resulta na posse de um bem.

Por fim, destaca-se que publicação e outros produtos acadêmicos decorrentes de ação de extensão, como: livro, jornal, revista, artigo, relatório técnico, produto audiovisual, programa de rádio ou TV, *software*, jogo educativo e outros, também constituem uma ação de extensão que pode ser experimentada pelo aluno no âmbito da UFJF.

Essas atividades podem ser desenvolvidas em 8 (oito) áreas temáticas, sendo: comunicação, cultura; direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, trabalho, tecnologia e produção e na área de saúde, as quais se desdobram em mais de 50 (cinquenta) linhas de extensão, nos termos do Art.3º da Portaria referida, tais como: alfabetização, leitura e escrita; desenvolvimento de produtos; desenvolvimento rural e questão agrária; direitos individuais e coletivos; educação profissional: empreendedorismo; propriedade intelectual e patente e outras.

Uma vez apresentadas as ações promovidas pela Pró-Reitoria de Extensão, verifica-se que um dos objetivos a ser alcançado pelas atividades desta natureza consiste em favorecer o aperfeiçoamento da formação profissional dos discentes, contribuindo desta forma na preparação do aluno de graduação para o exercício profissional.

1.2.2 Ações da PROPP e a contribuição na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação

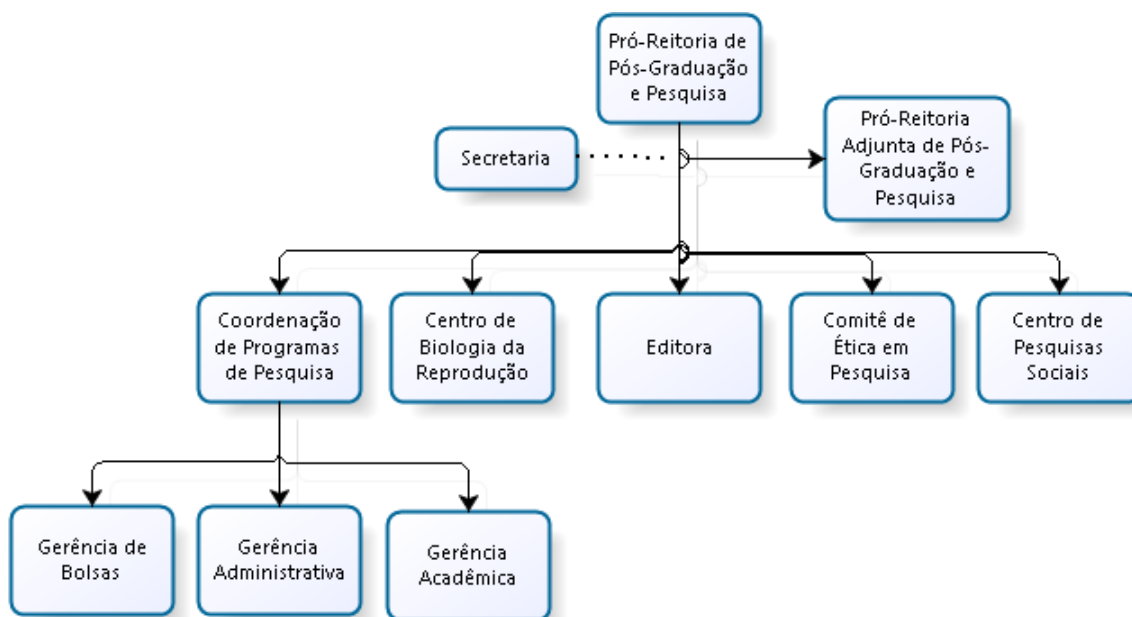
Em relação às atividades de pesquisa, ganha destaque na estrutura organizacional da Universidade, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP), a qual, segundo a página eletrônica da UFJF¹⁸, tem a missão de assessorar, estimular e fomentar a

¹⁸Disponível em: <http://www.ufjf.br/propp/> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

atividade de pesquisa na instituição, contribuindo para a geração de conhecimento e a formação de recursos humanos.

De acordo com a Resolução nº 25/2017 – CONSU-UFJF, a PROPP possui a seguinte estrutura:

Figura 02: Organograma da Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa da UFJF.



Fonte: Resolução nº 25/2017 – CONSU-UFJF.

A partir da análise da Figura 2, apura-se que no âmbito da PROPP existe atualmente uma Coordenação de Programas de Pesquisa, a qual possui três gerências vinculadas, quais sejam: gerência de bolsas, gerência administrativa e gerência acadêmica que executam e apoiam programas e ações institucionais de pesquisa, dentre os quais se destacam o Programa de Iniciação Científica e os Grupos de Pesquisa.

O Programa de Iniciação Científica (IC) da UFJF atualmente está disciplinado pela Resolução nº 20/2017, do Conselho Setorial de Pós-Graduação e Pesquisa (CSPP). O Art. 1º da Resolução estabelece que o programa tem a missão de estimular a participação dos alunos da graduação em projetos de pesquisa, os quais serão coordenados por docentes¹⁹.

Em relação aos objetivos, a Resolução estabelece que o programa visa, dentre outros: despertar no discente a vocação científica, mediante sua participação em projetos

¹⁹ Disponível em: <http://www.ufjf.br/cspp/files/2017/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-20-2017.pdf> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

de pesquisa, bem como contribuir para formação científica de recursos humanos que se dedicarão a qualquer atividade acadêmica e profissional.

O Art. 2º da Resolução preconiza que o programa é destinado ao aluno de graduação selecionado por um docente, chamado de professor orientador, cujo projeto de iniciação científica tenha sido aprovado em edital de seleção elaborado e publicado especificamente para este fim.

O gerenciamento do programa será feito pela PROPP e os alunos de graduação ao participarem do programa poderão se enquadrar em duas modalidades. A primeira modalidade é na condição de Bolsista de Iniciação Científica (BIC), o qual será mantida com recursos orçamentários da UFJF ou de instituições a ela conveniadas; a segunda modalidade, é na condição de Voluntário de Iniciação Científica – VIC.

Neste ponto, salienta-se que independentemente da modalidade, a dedicação do aluno ao programa será de 12 (doze) horas semanais, as quais não poderão prejudicar as atividades discentes regulares.

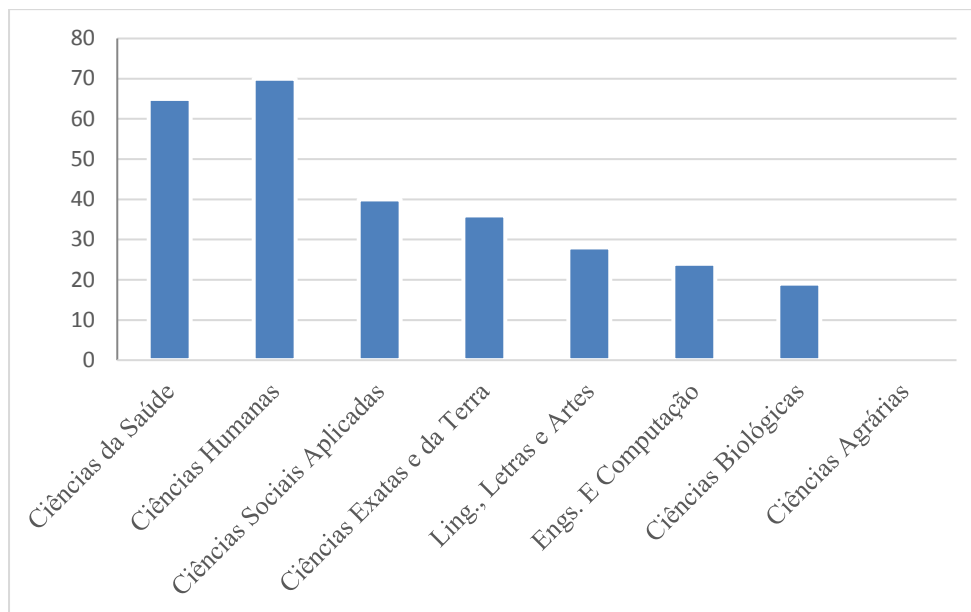
Além do programa de iniciação científica, a PROPP também desempenha atividades junto aos grupos de pesquisas, fazendo a interface entre a UFJF e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

De acordo com as informações constantes da página eletrônica da PROPP, os grupos de pesquisa podem ser compreendidos como sendo núcleos de trabalho científico na UFJF, os quais são compostos por um (ou até dois) líder (es), pesquisadores associados, estudantes e técnicos-administrativo em educação.

Em termos procedimentais, a PROPP publicou em sua página que o pesquisador interessado em criar um grupo de pesquisa deve contatá-la, a qual procederá ao cadastramento do líder. Após o cadastramento, o líder deverá solicitar a certificação do grupo de pesquisa junto a PROPP, e após esta certificação o grupo passa a integrar o Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq.

O Diretório de Grupos de Pesquisa, segundo o site do CNPq, pode ser compreendido como um “inventário dos grupos de pesquisa científica e tecnológica em atividade no País“. Em consulta a esta base de dados, apura-se que no ano de 2016 a UFJF possuía 284 (duzentos e oitenta e quatro) grupos de pesquisas, distribuído entre diversas áreas de conhecimento, conforme ilustra o Gráfico 5.

Gráfico 05: Distribuição dos grupos de pesquisa da UFJF-2016 por grande área.



Fonte: Dados disponíveis no Diretório de Grupos de Pesquisa – CNPq.

Sendo assim, considerando que a formação de recursos humanos integra a missão institucional da PROPP, verifica-se que o envolvimento dos alunos de graduação nas atividades desenvolvidas no programa de iniciação científica e no âmbito dos grupos de pesquisa pode despertar no discente a vocação para o desenvolvimento de uma carreira de pesquisador, influenciando, portanto, na preparação para o exercício profissional do aluno de graduação.

Além da contribuição dos programas desenvolvidos pela PROPP, destaca-se que no âmbito da Pró-Reitoria de Graduação também existem programas e ações que ajudam na preparação do graduando para o exercício profissional, os quais serão discutidos na próxima seção.

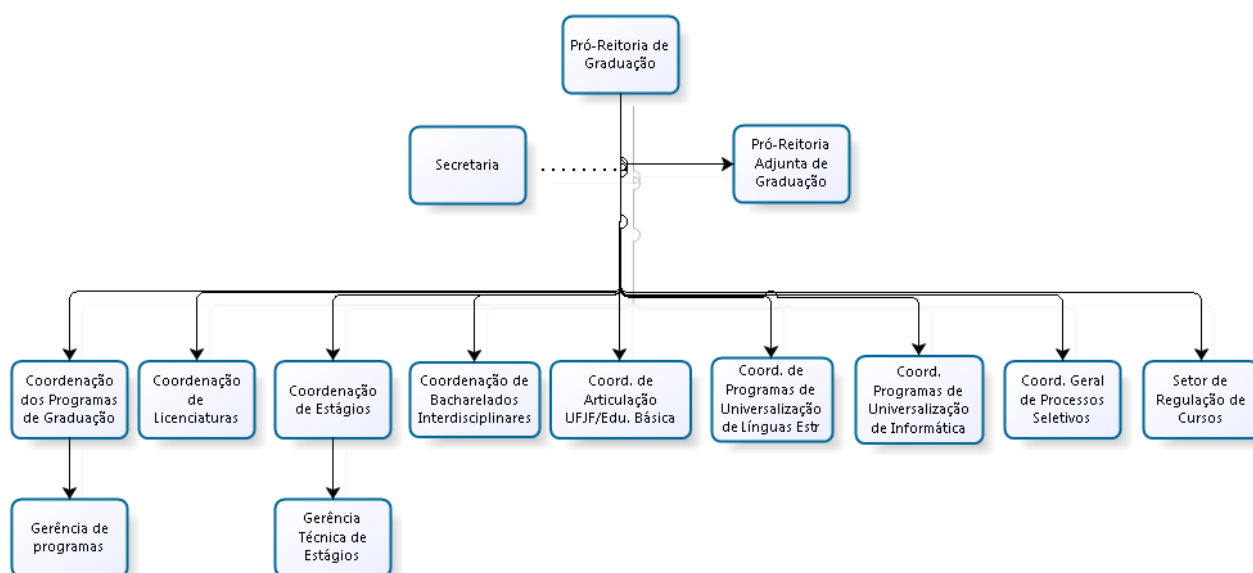
1.2.3 A PROGRAD e a contribuição na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação

No contexto das contribuições da UFJF para a formação profissional dos alunos de graduação, a Pró-Reitoria de Graduação assume uma posição estratégica, a começar pela sua missão institucional, que consiste, segundo o *site*²⁰ institucional, em: “formar profissionais de excelência acadêmica e profissional, cidadãos ética e politicamente envolvidos com a sociedade”.

²⁰ Disponível em: <http://www.ufjf.br/prograd/> Acesso em: 02 de fevereiro de 2018.

De acordo com o Art.2º, inciso I, da Resolução nº 25/2017 – CONSU-UFJF, atualmente, a PROGRAD possui uma Pró-Reitoria Adjunta de Graduação, uma secretaria e nove coordenações, quais sejam: Coordenação dos Programas de Graduação, Coordenação de Licenciaturas, Coordenação de Estágios, Coordenação de Bacharelados Interdisciplinares, Coordenação de articulação UFJF/Educação Básica, Coordenação de Programas de Universalização de Línguas Estrangeiras, Coordenação de Programas de Universalização de Informática, Coordenação de Processos Seletivos e Setor de Regulação de Cursos. Ressalta-se ainda, que integram a PROGRAD duas gerências, quais sejam: Gerência de Programas e Gerência Técnica de Estágios, conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 03: Organograma da Pró-Reitoria de Graduação da UFJF.



Fonte: Resolução nº 25/2017 – CONSU-UFJF.

No âmbito desta estrutura organizacional, a Pró-Reitoria coordena programas e ações que podem contribuir para a formação profissional dos alunos de graduação, tais como: Programa de Treinamento Profissional, Programa de Monitoria e o Programa de Estágio.

O Programa de Treinamento Profissional encontra regulamentação na Resolução nº 58/2008 do CONGRAD. De acordo com essa resolução, este programa tem o objetivo de permitir o aperfeiçoamento profissional específico e compatível com a habilitação cursada pelo aluno, em campo de treinamento da Universidade.

O Programa de Treinamento Profissional destina-se a candidatos de 2º grau profissionalizante e também aos graduandos da Universidade, os quais deverão ser orientados por docente, técnico administrativo da UFJF ou profissional da área. Os alunos poderão participar deste programa na condição de voluntário ou bolsista, sendo que em ambos os casos deverão se dedicar ao programa durante 12 (doze) horas semanais.

O Programa de Treinamento Profissional possui a seguinte dinâmica: a Coordenação dos Programas de Graduação da PROGRAD publica o edital de seleção dos projetos de treinamento profissional. Em seguida, os projetos inscritos passam por análise e avaliação nos Comitês, os quais são divididos por áreas e formados por um representante de cada unidade da UFJF, tendo a composição descrita no Quadro 1.

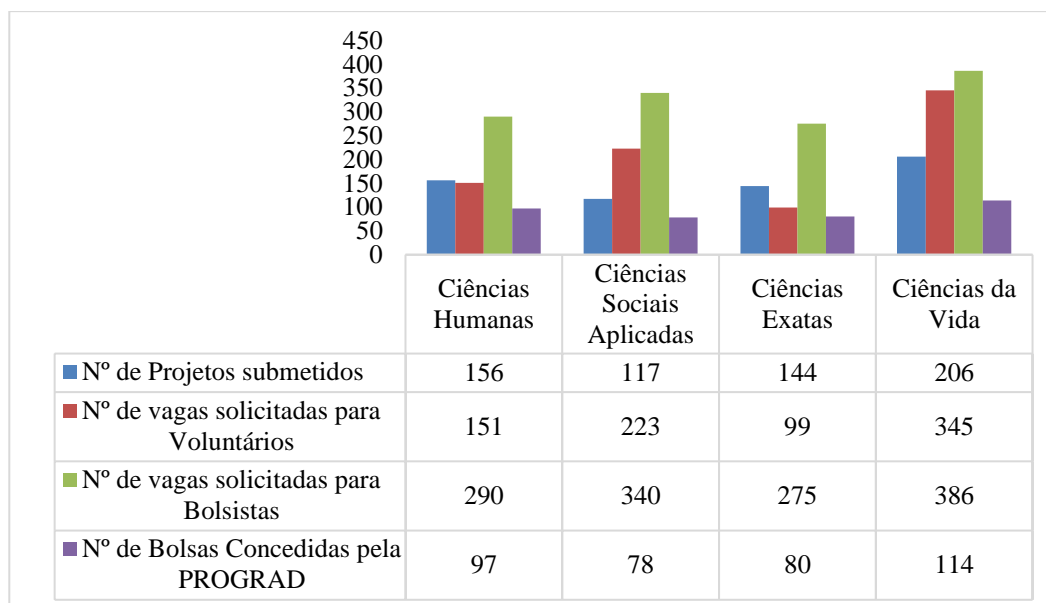
Quadro 01: Comitês julgadores de projetos de treinamento profissional

COMITÊ	UNIDADES ACADÊMICAS INTEGRANTES DO COMITÊ
Comitê de Ciências Humanas	Instituto de Ciências Humanas, Faculdade de Letras, Faculdade de Educação, Instituto de Artes e Design e Colégio de Aplicação João XXIII.
Comitê de Ciências Sociais Aplicadas	Faculdade de Economia e Administração, Faculdade de Comunicação, Faculdade de Direito, Faculdade de Serviço Social, Curso de Arquitetura, Curso de Turismo e Colégio de Aplicação João XXIII.
Comitê de Ciências Exatas	Faculdade de Engenharia, Instituto de Ciências Exatas e Colégio de Aplicação João XXIII.
Comitê de Ciências da Vida	Instituto de Ciências Biológicas, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Farmácia e Bioquímica, Faculdade de Educação Física e Desportos, Faculdade de Enfermagem, Curso de Psicologia, Hospital Universitário – Centro de Atenção à Saúde, Centro de Biologia da Reprodução e Colégio de Aplicação João XXIII.

Fonte: Resolução nº 58/2008-CONGRAD-UFJF

Após a análise e avaliação do respectivo comitê, a Coordenação dos Programas de Graduação publica o resultado e os orientadores dos projetos aprovados poderão iniciar os processos seletivos para os alunos bolsistas e voluntários.

Visando a dar um panorama da dimensão deste programa na UFJF, colaciona-se os dados quantitativos do Edital nº 001/2017, o qual foi publicado em 11 de novembro de 2017, visando a seleção de projetos de treinamento profissional para o ano de 2018, apresentado no Gráfico 6.

Gráfico 06: Treinamento Profissional do *campus* Juiz de Fora Edital nº 01/2017.

Fonte: PROGRAD-UFJF, 2017²¹.

A partir da análise dos dados do Gráfico 6, apura-se que foram submetidos mais de 620 (seiscentos e vinte) projetos, solicitadas 815 (oitocentos e quinze) vagas para voluntários e 991 (novecentos e noventa e uma) vagas para bolsistas, das quais foram concedidas 369 (trezentos e sessenta e nove) pela Pró-Reitoria de Graduação.

Ainda no círculo de competências da PROGRAD, destaca-se o Programa de Monitoria, o qual segundo a Resolução nº 123/2016 – CONGRAD-UFJF, tem o objetivo de despertar no aluno interesse pela carreira docente e assegurar a cooperação do corpo discente com o corpo docente nas atividades, por meio da participação em projetos acadêmicos de ensino apresentados pelos Departamentos da Universidade e aprovados pela Coordenação dos Programas de Graduação – PROGRAD.

O Programa de Monitoria, segundo a Resolução nº 123/2016, tem vigência de um semestre letivo, considerando o calendário acadêmico, podendo ser prorrogado por mais um semestre letivo, devendo o monitor ser acompanhado por professor-orientador responsável pela disciplina ou conjunto de disciplinas.

O aluno devidamente selecionado poderá participar do programa com ou sem recebimento de bolsa, a qual será mantida por meio dos recursos orçamentários da UFJF

²¹ Disponível em: <http://www.ufjf.br/prograd/bolsas/treinamentoprofissional/projetos-e-resultados-2018/>
Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

e desempenhará suas atividades em um regime de 6 (seis) ou 12 (doze) horas de atividades semanais.

No que tange à participação na seleção, o Conselho Setorial de Graduação (CONGRAD) estabeleceu que para inscrever no processo seletivo o aluno deverá estar aprovado ou cursando a disciplina ou conjunto de disciplinas para as quais deseja candidatar, sendo que, uma vez não satisfeito o requisito da aprovação, o discente será eliminado da seleção. Após essa fase, o aluno deverá comprovar a disponibilidade horária para o cumprimento das tarefas previstas no programa de monitoria.

De acordo com o Art. 21 da Resolução nº 123/2016-CONGRAD a seleção será realizada pelo Departamento a que se vincula a disciplina ou conjunto de disciplinas, por meio da constituição de uma Comissão especialmente designada e terá validade de até 01 (um) ano letivo. Ademais, salienta-se que além da realização de prova versando sobre pontos da disciplina ou conjunto de disciplinas, a Comissão poderá estabelecer outros critérios de seleção.

Em relação ao acompanhamento e avaliação dos projetos de monitoria, a PROGRAD delegou esta atribuição a um Comitê constituído por quatro professores orientadores, cada um representando uma das grandes áreas: ciências humanas, ciências sociais aplicadas, ciências exatas e ciências da vida. Além desses membros, o Comitê contará também com a representação discente, e terá por função precípua de emitir pareceres e encaminhá-los à PROGRAD.

Em relação ao número de vagas de monitoria ofertadas, anualmente, no âmbito deste programa, a Resolução estabelece que compete à PROGRAD fixá-las e distribuí-las às respectivas unidades acadêmicas, respeitando as disponibilidades orçamentárias da Universidade.

Para participar do Programa de Monitoria, o professor responsável pela disciplina ou conjunto de disciplinas, deverá apresentar o projeto ao Departamento ao qual se vincula. Cabe ao órgão colegiado de cada Unidade Acadêmica definir e publicizar os critérios para a distribuição das vagas de monitoria entre os projetos apresentados pelos Departamentos da respectiva unidade.

Na definição dos critérios, a Resolução estabelece que deverão ser observados os seguintes parâmetros: o mérito acadêmico do projeto apresentado pelo professor, o número de discentes matriculados na disciplina, o número de turmas da disciplina, bem como as especificidades das disciplinas.

Ainda no âmbito das competências da Pró-Reitoria de Graduação, assumem posição de destaque os programas de estágio, os quais possuem papel fundamental na preparação para o exercício profissional dos graduandos. No âmbito da UFJF, incumbe à Coordenação de Estágios a consolidação dos procedimentos necessários à regulamentação dos estágios dos estudantes da Universidade.

Atualmente o estágio é regulamentado no Brasil pela Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. De acordo com essa lei o estágio pode ser compreendido como:

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008).

O Art.1º, §2º da lei preconiza que o estágio “visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho”.

O diploma normativo também estabelece duas modalidades de estágio: obrigatório e o não obrigatório. O estágio obrigatório, segundo o Art.2º, §1º, é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária constitui um requisito para aprovação e obtenção de diploma; já o parágrafo segundo, definiu estágio não-obrigatório como sendo aquele desenvolvido como uma atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória do curso.

No âmbito da UFJF, o Regimento Acadêmico de Graduação (RAG) também estabeleceu contornos conceituais ao estágio, em seu Art.47, nos seguintes termos:

Art. 47. Entende-se por estágio o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, dentro ou fora da Universidade Federal de Juiz de Fora, que visa à preparação do estudante para o trabalho, ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento da discente ou do discente para a vida cidadã e para o trabalho, nos termos da legislação em vigor, [...] (UFJF, 2014).

O RAG preconiza que todos os cursos que tenham alguma das modalidades de estágio devem obrigatoriamente constituir uma Comissão Orientadora de Estágio (COE), a qual tem a atribuição regimental de programar, supervisionar e avaliar os estágios de discentes dos respectivos cursos.

O Art. 49 do RAG estabelece que o estágio discente será obrigatoriamente orientado por docente superior da UFJF com formação superior na respectiva área de

formação do estagiário, o qual também será responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades acadêmicas do estagiário.

A orientação do estágio em cada curso é exercida, obrigatoriamente, por docente da UFJF com formação superior na mesma área de formação do estagiário, sendo o docente responsável pelo acompanhamento e pela avaliação das atividades acadêmicas da estagiária ou do estagiário.

O estágio dos alunos da UFJF, segundo o Regimento Acadêmico, pode ser desenvolvido tanto em pessoas jurídicas de direito público ou em órgãos pertencentes à Administração Pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes pertencentes às esferas federal, estadual ou municipal, quanto em pessoas jurídicas de direito privado. Além disso, as atividades também poderão ser desenvolvidas juntamente com profissionais liberais de nível superior, desde que devidamente registrados nos conselhos de fiscalização da profissão.

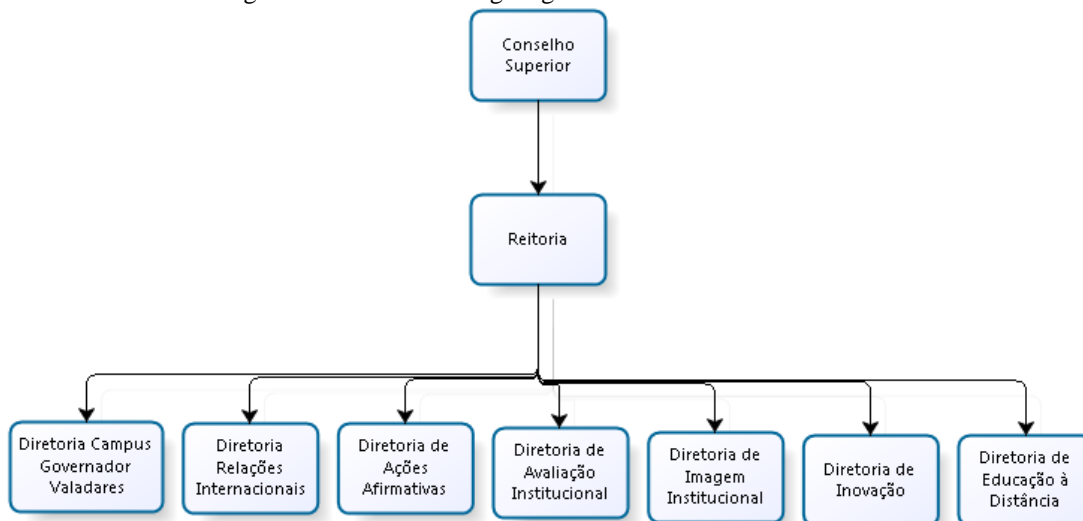
Por fim, ressalta-se que independentemente do tipo de organização que o estagiário desenvolva suas atividades, a UFJF exige o cumprimento das seguintes obrigações: existência de infraestrutura, recursos humanos e materiais adequados ao desenvolvimento do programa de estágio; presença de um supervisor que atue de forma integrada com o professor orientador da Universidade, fornecimento de informações periódicas, de acordo com o plano de estágio, visando à avaliação do estagiário e a contratação de seguro de acidentes em favor do estagiário.

Uma vez apresentadas as iniciativas da PROGRAD que possuem potencial para preparar os alunos de graduação para o exercício profissional e o desenvolvimento de carreira, passa-se, por ora, à apresentação de ações desenvolvidas pela Diretoria de Inovação da UFJF que podem contribuir para a mesma finalidade.

1.2.4 A Diretoria de Inovação e a contribuição na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação

Além das Pró-Reitorias, a Resolução nº 25/2017, no seu Art.1º, inciso XII também previu as Diretorias como órgãos da UFJF, as quais foram detalhadas no Art.3º e podem ser visualizadas na Figura 4, a qual retrata um recorte no organograma institucional visando a ilustrar as diretorias existentes na UFJF.

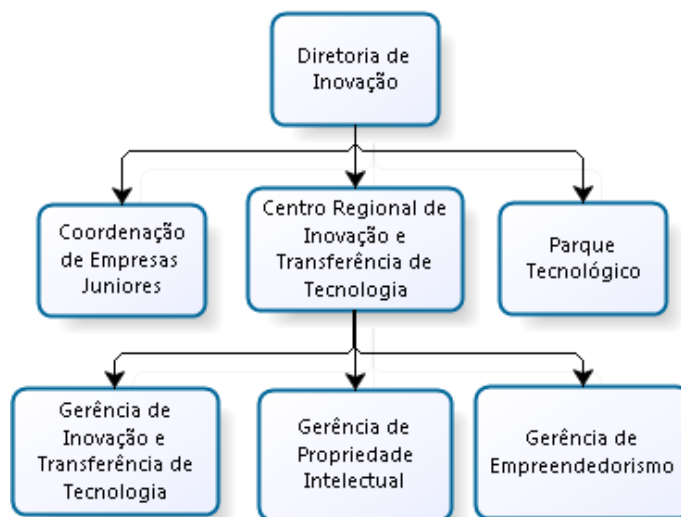
Figura 04: Recorte do Organograma da UFJF com foco nas Diretorias.



Fonte: Resolução nº 25/2017 – CONSU-UFJF.

Dentre as Diretorias atualmente existentes no âmbito da UFJF, destaca-se a Diretoria de Inovação, a qual segundo o Art.3.º, inciso VI da Resolução supramencionada, é composta pela Coordenação das Empresas Juniores, Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (CRITT) e o Parque Tecnológico, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 05: Organograma da Diretoria de Inovação da UFJF.



Fonte: Resolução nº 25/2017 – CONSU-UFJF.

No âmbito desta Diretoria, destaca-se, por exemplo, a ação institucional intitulada laboratório de ideação, a qual consiste em um conjunto de atividades que tem como objetivo estimular a inovação e o empreendedorismo e que possui como público alvo os empreendedores, neles incluídos os alunos da UFJF.

Em linhas gerais, o laboratório de ideação atua assessorando os empreendedores na geração e no desenvolvimento de novas ideias ou ideias pré-concebidas. As atividades têm duração de 1 (uma) semana e são divididas nas seguintes etapas: geração de ideias, perfil do cliente, validação de ideias e mínimo produto viável.

A partir das informações publicadas na página eletrônica do CRITT²², a primeira etapa possui o foco na geração e discussão das ideias e tem o objetivo de identificar oportunidades de mercado para novos empreendimentos. A segunda etapa utiliza metodologias e ferramentas visando a compreensão dos desejos e necessidades do público-alvo do negócio.

A terceira fase direciona-se à validação das ideias geradas e tem a finalidade de aprimorar o modelo de negócio. A quarta fase tem a missão de desenvolver uma proposta de valor do produto e as características mínimas para testar o modelo de negócio adotado e realizar a aprendizagem validada.

Além do Laboratório de Ideação, a Diretoria de Inovação também desenvolve o Programa de Formação Empreendedora, o qual tem a missão de explorar a carreira empreendedora, fornecendo aos participantes, ferramentas que possibilitam a identificação de oportunidades de negócio e a aquisição de conhecimento necessário para o teste da viabilidade técnica, mercadológica e financeira de suas ideias de negócios.

Esse programa possui como destinatários professores, inventores independentes e os alunos da UFJF que possuam ideias inovadoras e projetos que se enquadrem no conceito de Base Tecnológica, a qual pode ser compreendida, segundo o site²³ do programa como: “atividade produtiva fundamentada no desenvolvimento de novos produtos ou processos, baseada na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas avançadas ou pioneiras”.

As atividades deste programa são divididas em duas etapas. A primeira, que possui duração de dois meses, consiste na realização de um curso de planejamento de negócios o qual objetiva qualificar os participantes em temas relacionados ao empreendedorismo e inovação, bem como prepará-los para a elaboração de um plano de negócios.

O curso atualmente encontra-se estruturado em 10 (dez) módulos, quais sejam: Empreendedorismo e Inovação, Metodologia para Modelagem de Negócios, *Business*

²² Disponível em: <http://www.ufjf.br/critt/incubadora-de-empresas/laboratorio-de-ideacao/> Acesso em: 22 de agosto de 2018.

²³ Disponível em: <http://www.ufjf.br/critt/incubadora-de-empresas/pfe/sobre-o-programa/> Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

Model Generation (Canvas), Plano de Negócios, Produto/Serviços, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Definição da Empresa, Estratégia Empresarial, Plano Financeiro e Captação de Recursos.

A segunda etapa do programa de formação empreendedora possui duração de 4 (quatro) meses, nesta fase os empreendedores receberão apoio para a construção de seu plano de negócio e será feita a prospecção e a seleção dos melhores projetos com potencial tecnológico, mercadológico e financeiro.

Visando a seleção dos cinco melhores projetos, será composta uma comissão examinadora, no âmbito do CRITT, a qual analisará os projetos considerando os seguintes critérios: perfil dos empreendedores, viabilidade técnica do produto ou serviço, potencial de mercado, grau de inovação e clareza na exposição das ideias.

Os cinco melhores projetos receberão apoio da equipe do CRITT para adaptação e desenvolvimento de seus planos de negócios para que possam ingressar na Incubadora de Base Tecnológica do Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia.

A incubadora de empresas consiste em um ambiente planejado que oferece infraestrutura, serviços especializados e assessoria gerencial que facilita o desenvolvimento de projetos inovadores e estimula transformação de resultados de pesquisas em produtos e serviços.

A incubadora abriga novos negócios por um período de tempo e segundo o site do CRITT²⁴, tem como principal objetivo “proporcionar condições necessárias para que as empresas incubadas possam se preparar e se fortalecer para o mercado e superar as barreiras existentes nos primeiros anos de sua atuação”. Visando a realização deste objetivo, são oferecidas às empresas incubadas um conjunto de ações que podem ser verificadas no Quadro 2:

²⁴ Disponível em: <http://www.ufjf.br/critt/incubadora-de-empresas/incubacao-de-empresas/o-que-e-a-incubadora/> Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

Quadro 02: Ações ofertadas às empresas incubadas no CRITT-UFJF.

Acompanhamento das empresas incubadas no cumprimento de seus Planos de Negócios, Planejamento Estratégico e Planos de Ação, assim como no processo de contínuo aprendizado, através de reuniões periódicas de acompanhamento entre Incubadora de Base Tecnológica (IBT) e empresa;
Auxílio às empresas incubadas nos problemas de gestão de seus negócios, buscando uma melhor articulação de seus recursos para alcançarem a qualidade dos produtos e/ou serviços;
Promoção de capacitações e consultorias, contratados de acordo com programação e disponibilidade de recursos da IBT;
Acompanhamento e divulgação dos Editais de fomento, para captação de recursos reembolsáveis e/ou não reembolsáveis, auxiliando na elaboração, submissão e gestão de projetos junto aos órgãos;
Realização de avaliações periódicas, com base nos critérios de qualidade da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, com as empresas visando acompanhar seu desenvolvimento e submeter os relatórios à Direção do Critt e à própria empresa, para que, assim, possa implantar melhorias a partir de observações constatadas pela equipe avaliadora;
Promoção, dentro do possível, a cooperação e/ou parcerias entre as empresas incubadas;
Estímulo à cooperação e a troca de informações com outras incubadoras, organismos internacionais, associações de classe e entidades públicas e privadas de fomento e financiamento;
Identificação, dentro do possível, de profissionais e laboratórios da UFJF que possam colaborar no aprimoramento tecnológico dos produtos, processos e serviços da incubada, mediante contrapartida desta.

Fonte: Adaptado de CRITT-UFJF, 2018.

Além do CRITT, integra a estrutura da Diretoria de Inovação, segundo a Resolução nº 25/2017-CONSU-UFJF, a Coordenação das Empresas Juniores. Em relação às empresas juniores, a Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016 estabelece em seu Art.2º que se trata de entidade organizada sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

Afora a delimitação conceitual, a Lei nº 13.267 também estabeleceu os objetivos a serem realizados pelas empresas juniores, nos seguintes termos:

Art. 5º A empresa júnior, cujos fins são educacionais e não lucrativos, terá, além de outros específicos, os seguintes objetivos:

I – proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor;

II – aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior;

III – estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio de contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores, com a orientação de professores e profissionais especializados;

IV – melhorar as condições de aprendizado em nível superior, mediante a aplicação da teoria dada em sala de aula na prática do mercado de trabalho no âmbito dessa atividade de extensão;

V – proporcionar aos estudantes a preparação e a valorização profissionais por meio da adequada assistência de professores e especialistas;

- VI – intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial;
- VII – promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados (BRASIL, 2016).

A partir da leitura dos objetivos a serem perseguidos pelas empresas juniores, apura-se que a preparação para o exercício profissional do aluno de graduação pode ser potencializada pelas experiências proporcionadas pelas empresas juniores seja por meio da aplicação prática do conhecimento aprendido na sala de aula, seja pela oportunidade do graduando estar em contato direto com o mercado de trabalho.

No âmbito da UFJF existem atualmente 12 (doze) empresas juniores, segundo o site da instituição, as quais contemplam 19 (dezenove) cursos diferentes. A primeira empresa júnior, criada no âmbito da UFJF, foi a Campe Consultoria Júnior, a qual existe desde 1992 e contempla os discentes do curso de Administração, Ciências Contábeis e Economia. A Campe atua realizando projetos de soluções em empreendedorismo para pequenas e grandes empresas da região²⁵.

Segundo o site oficial da UFJF²⁶, desde 1992 outras empresas juniores surgiram na UFJF, como, por exemplo: Acesso Comunicação Júnior, criada em 2001 e vinculada à Faculdade de Comunicação; Rumos empresa júnior de Turismo, criada em 2002; Apsi Consultoria Júnior, vinculada à Faculdade de Psicologia, criada em 2003; Ecofarma Consultoria Farmacêutica Jr., vinculada à Faculdade de Farmácia, criada em 2006; Porte Empresa Júnior, criada há mais de 15 (quinze) anos e desenvolve projetos em Arquitetura e Urbanismo, Engenharias Ambiental e Sanitária, Civil e Elétrica.

Pondera-se ainda, que na última década o movimento de criação de empresa júnior se intensificou, demonstrando que a articulação e mobilização discente também contribuíram significativamente para a transformação ocorrida na UFJF. Conforme consta do Quadro 3, nos últimos cinco anos foram criadas 5 (cinco) novas empresas juniores na UFJF, das 12 (doze) existentes, gerando um crescimento de mais de 40% (quarenta por cento) deste tipo de organização no âmbito da Universidade.

²⁵ Disponível em <http://www.ufjf.br/ufjf/servicos/empresasjuniores/> Acesso em 28 de janeiro de 2018.

²⁶ Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/servicos/empresasjuniores/> Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

Quadro 03: Empresas juniores criadas na UFJF na última década.

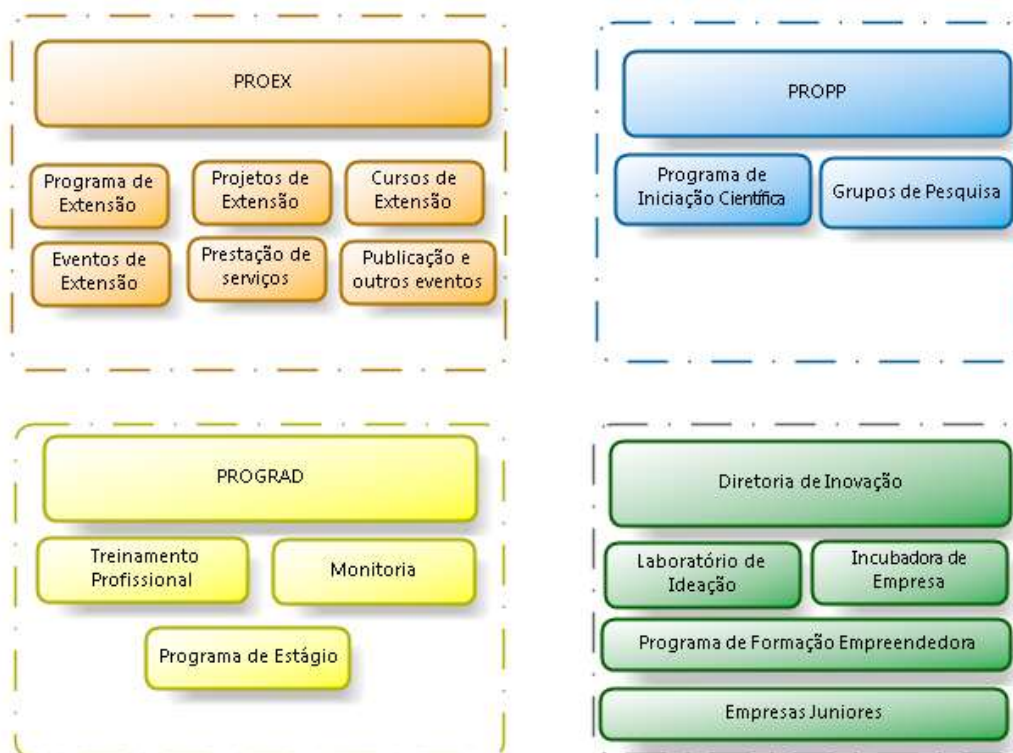
ACE Jr. – Empresa Junior da Faculdade de Educação Física e Desportos da UFJF;
Aspecto Empreendimento Cultural (Artes e Design);
Code (Ciência da Computação, Engenharia Computacional, Sistemas de Informação e Ciências Exatas);
Colucci Consultoria Jurídica Junior (Direito);
Impacto (Engenharia Mecânica).

Fonte: Adaptado de UFJF-Empresas Juniores, 2017.

Uma vez apresentados aspectos relacionados ao laboratório de ideação, ao programa de incubadora de empresas e às empresas juniores, os quais constituem iniciativas desenvolvidas no âmbito da Diretoria de Inovação, apura-se que as atividades promovidas por este órgão também possuem potencial para contribuir na preparação para o exercício profissional e o desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação.

A partir da leitura desta seção, constata-se que a UFJF, por meio de PROEX, PROGRAD, PROPP e Diretoria de Inovação, promove diversos programas e ações que podem contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação, os quais podem ser visualizados por meio de um resumo esquemático trazido pela Figura 6.

Figura 06: Programas e ações promovidos por órgão da UFJF.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Em observação à figura 6, verifica-se que as iniciativas institucionais se apresentam como programas vinculados a determinado setor que integram a estrutura administrativa da Universidade. Essa lógica de distribuição entre os setores, também reflete a maneira como as informações, dinâmica e dados dos programas são disponibilizados pela instituição.

Nesse sentido, para que o aluno de graduação possa conhecer e compreender as características de cada um dos programas e ações ofertados pela instituição, é necessário acessar a página eletrônica ou comparecer presencialmente a cada uma das Pró-Reitorias ou Diretoria de Inovação.

Ademais, por meio de pesquisas realizadas nas páginas eletrônicas, verificou-se que os programas são disponibilizados como iniciativas estanques e circunscritas aos limites temáticos de cada um dos órgãos institucionais prescindindo, portanto, de articulação com programas ofertados por outros setores, bem como de orientações e estímulos para que os alunos de graduação possam compreender a relevância de cada ação para a sua formação profissional e a sua relevância para o desenvolvimento de sua carreira.

Pondera-se ainda, que no trabalho de levantamento das informações, apurou-se também que a estrutura institucional assume posição de evidência cabendo ao aluno de graduação ter conhecimento da distribuição interna de competências para que possa conhecer os programas desenvolvidos no âmbito de cada um dos setores.

Além das pesquisas documentais visando o levantamento de dados e informações acerca dos programas e setores institucionais, registra-se que também foram realizadas pesquisas com o fito de encontrar dados ou informações que pudessem evidenciar ou ao menos trazer indícios mínimos acerca da contribuição da Universidade na preparação para o exercício profissional e carreira dos alunos de graduação.

A partir das pesquisas encontrou-se uma evidência, por meio da análise de Questionários do Estudante, respondido pelos alunos de cursos de graduação da UFJF que participaram das edições de 2009 e 2012, do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), a qual será apresentada na próxima seção.

1.3 Contribuição na preparação para exercício profissional dos alunos de graduação da UFJF, *campus* Juiz de Fora: uma evidência obtida por meio da análise dos dados levantados a partir do Questionário do Estudante do Enade de 2009 e 2012

Preliminarmente à apresentação das informações encontradas, ressalta-se que o Enade, nos termos da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e tem a missão de avaliar o desempenho dos estudantes de graduação (BRASIL, 2004).

A Lei também estabelece que o exame deverá ser aplicado periodicamente aos alunos de graduação, ao final do primeiro ano de curso, hipótese na qual são considerados ingressantes; bem como aos do último ano de curso, caso em que serão considerados concluintes. Ressalta-se ainda, que a primeira edição do Enade ocorreu em 2004, e a sua periodicidade máxima de avaliação é de três anos para cada área do conhecimento.

De acordo com a Lei, o Enade avalia o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação. Além disso, o exame avalia também as habilidades do estudante para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento, bem assim suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

Segundo o Art.5º, §4º da Lei nº 10.861/2004, a aplicação do Enade será acompanhada de instrumento destinado a levantar o perfil dos estudantes, relevante para a compreensão de seus resultados. De acordo com o site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)²⁷, esse instrumento consiste no chamado Questionário do Estudante, cujo preenchimento é obrigatório.

O Questionário do Estudante, segundo as orientações constantes do instrumento aplicado em 2009²⁸, além de traçar o perfil socioeconômico dos estudantes dos cursos de graduação, objetiva também conhecer a opinião dos estudantes sobre o seu curso, no que se refere ao ambiente acadêmico em que realizam a formação.

Na edição do exame no ano de 2009, o questionário foi estruturado contendo 54 (cinquenta e quatro) perguntas, sendo todas do tipo fechada, nas quais os alunos

²⁷ Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/questionario-do-estudante> Acesso em: 29 de janeiro de 2018.

²⁸ Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/questionario_estudante/questionario_estudante_enade_2009.pdf Acesso em: 29 de janeiro de 2018.

participantes deveriam assinalar apenas uma alternativa. Dentre as perguntas constantes desse questionário de 2009 e que possui relevância para este trabalho, destaca-se a questão de número 53 (cinquenta e três) a qual possui a seguinte redação:

- 53) Você considera que seu curso contribui para a preparação para o exercício profissional?
- A) Contribui amplamente.
 - B) Contribui parcialmente.
 - C) Contribui muito pouco.
 - D) Não contribui.

Antes de abordar os resultados para essa pergunta, elucida-se que a respectiva não constou dos questionários anteriores à edição de 2009, portanto somente a partir desse ano foi possível apurar algum resultado quanto a contribuição do curso de graduação na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação.

Pondera-se ainda, que a existência de pergunta versando exclusivamente sobre a contribuição do curso para o exercício profissional constou do respectivo Questionário do Estudante somente até o ano de 2012. A partir da edição do Enade de 2013 a questão com esta redação deixou de constar do Questionário do Estudante, e a pergunta cujo enunciado mais se aproximava passou a ser: “As disciplinas cursadas contribuíram para sua formação integral, como cidadão e profissional”.

Verifica-se, portanto, que com a mudança do texto da questão, a partir da edição de 2013, tornou-se quase impossível levantar, a partir dessa pergunta, em que medida o curso de graduação contribui amplamente na preparação para o exercício profissional do aluno, nesse sentido a análise dos dados a seguir compreenderá apenas os resultados obtidos no triênio 2009-2012.

Conforme apresentado, reitera-se que a aplicação do exame se dá a cada três anos para cada área do conhecimento, portanto no espectro temporal em que vigorou o questionamento acerca da contribuição do curso na preparação para o exercício profissional (2009-2012), foi possível obter dados dos cursos relativos a mesma área do conhecimento apenas uma vez, na edição de 2009 e na edição de 2012.

Portanto, partindo dessa delimitação temporal (triênio 2009-2012) e considerando a reaplicação do questionário a mesma área do conhecimento nos anos de 2009 e 2012, serão apresentados neste momento, apenas os resultados levantados nos cursos de graduação da UFJF, *campus* Juiz de Fora, que foram objeto de avaliação na edição do exame de 2009 e de 2012.

Em 2009²⁹ o Enade foi aplicado para os seguintes cursos de graduação da UFJF: administração, direito, editoração, estatística, jornalismo, música, psicologia e turismo. Já no ano de 2012³⁰, o exame foi aplicado para os cursos de administração, ciências econômicas, direito, estatística, jornalismo, psicologia e turismo.

Em relação ao curso de turismo, conforme se extrai do relatório disponível no portal do INEP, ressalta-se que no ano de 2009 não foi possível o levantamento de dados dos concluintes acerca da contribuição do curso para o exercício profissional, porquanto a análise a ser realizada não contemplará esse curso.

Pondera-se também que na edição de 2012, o Enade não trouxe informações acerca do curso de editoração, mas tão somente os cursos de administração, ciências econômicas, direito, jornalismo, psicologia e turismo.

Portanto, como objetiva-se realizar uma apresentação comparativa entre o ano de 2009 e 2012, com o fito de confrontar a realidade dos cursos da UFJF com os cursos das outras IES brasileiras, ressalta-se que serão considerados neste ponto, apenas os cursos de graduação da UFJF em administração, ciências econômicas, direito, jornalismo e psicologia ministrados no *campus* de Juiz de Fora, conforme ilustra o Quadro 4:

Quadro 04: Cursos de graduação da UFJF avaliados no Enade 2009 e 2012.

Cursos de graduação UFJF avaliados no Enade 2009 e com dados do Questionário do Estudante	Cursos de graduação UFJF avaliados no Enade 2009 e com dados do Questionário do Estudante	Cursos de graduação UFJF com dados do Questionário do Estudante avaliados no Enade 2009 e 2012
Administração	Administração	Administração
Ciências Econômicas	Ciências Econômicas	Ciências Econômicas
Direito	Direito	Direito
Editoração	-	-
Estatística	-	-
Jornalismo	Jornalismo	Jornalismo
Música	-	-
Psicologia	Psicologia	Psicologia
-	Turismo	-

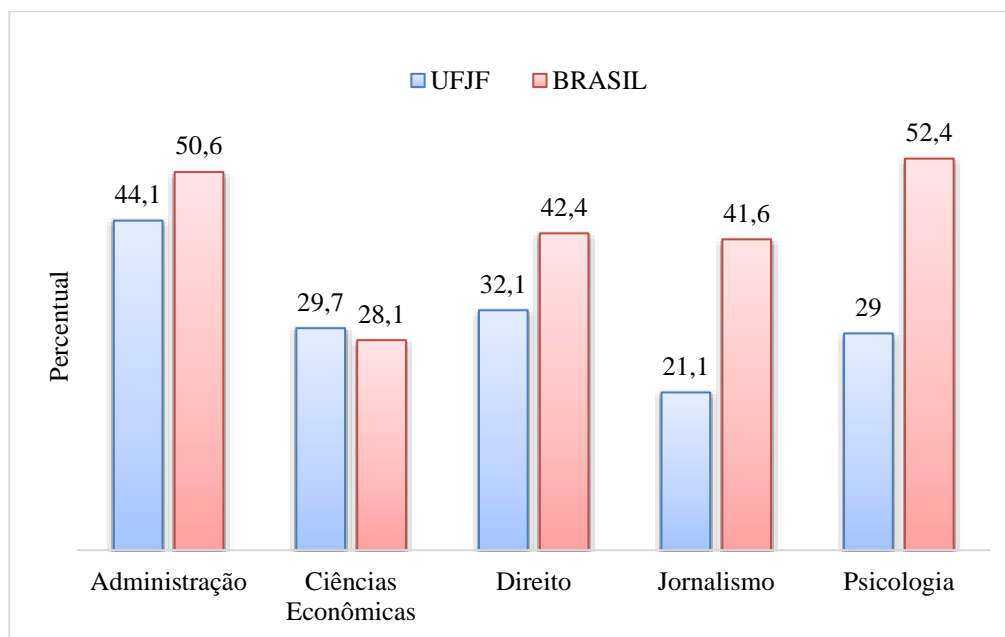
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

²⁹ Disponível em: <http://enadeies.inep.gov.br/enadeIes/enadeResultado/> Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

³⁰ Disponível em: <http://enadeies.inep.gov.br/enadeIes/enadeResultado/> Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

Analisando primeiramente o Questionário do Estudante do Enade, relativo ao ano de 2009, foi perguntado aos concluintes do curso de graduação se o curso havia contribuído para o exercício profissional. Em relação a esta pergunta o percentual dos alunos que responderam que o curso de graduação contribuiu amplamente consta do Gráfico 7.

Gráfico 07: Ampla contribuição do curso de graduação para o exercício profissional – Enade 2009.



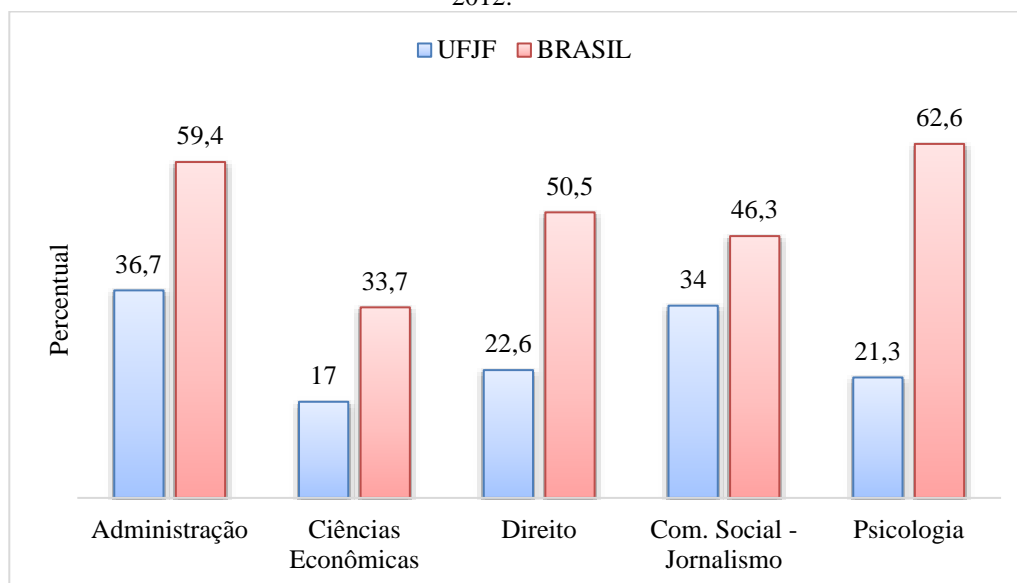
Fonte: Adaptado, site oficial Inep, 2009.

A partir da análise dos resultados constantes do Gráfico 7, apura-se que em relação aos cursos de graduação em administração, direito, jornalismo e psicologia, na perspectiva dos alunos concluintes, que a ampla contribuição dos cursos ministrados pela UFJF, *campus* Juiz de Fora, na preparação para o exercício profissional é inferior à média das demais IES brasileiras.

Situação diversa foi apurada em relação ao curso de ciências econômicas, no qual se verifica uma ligeira superioridade da contribuição para o exercício profissional do curso de graduação ministrado pela UFJF em relação aos cursos das demais IES brasileiras.

Apurando os resultados percentuais das respostas ao questionário aplicado no ano de 2012, os concluintes dos cursos de graduação em administração, ciências econômicas, direito, jornalismo e psicologia, manifestaram-se de acordo com os dados constantes do Gráfico 8, a seguir.

Gráfico 08: Ampla contribuição do curso de graduação para o exercício profissional – Enade 2012.



Fonte: Adaptado, site oficial INEP, 2012.

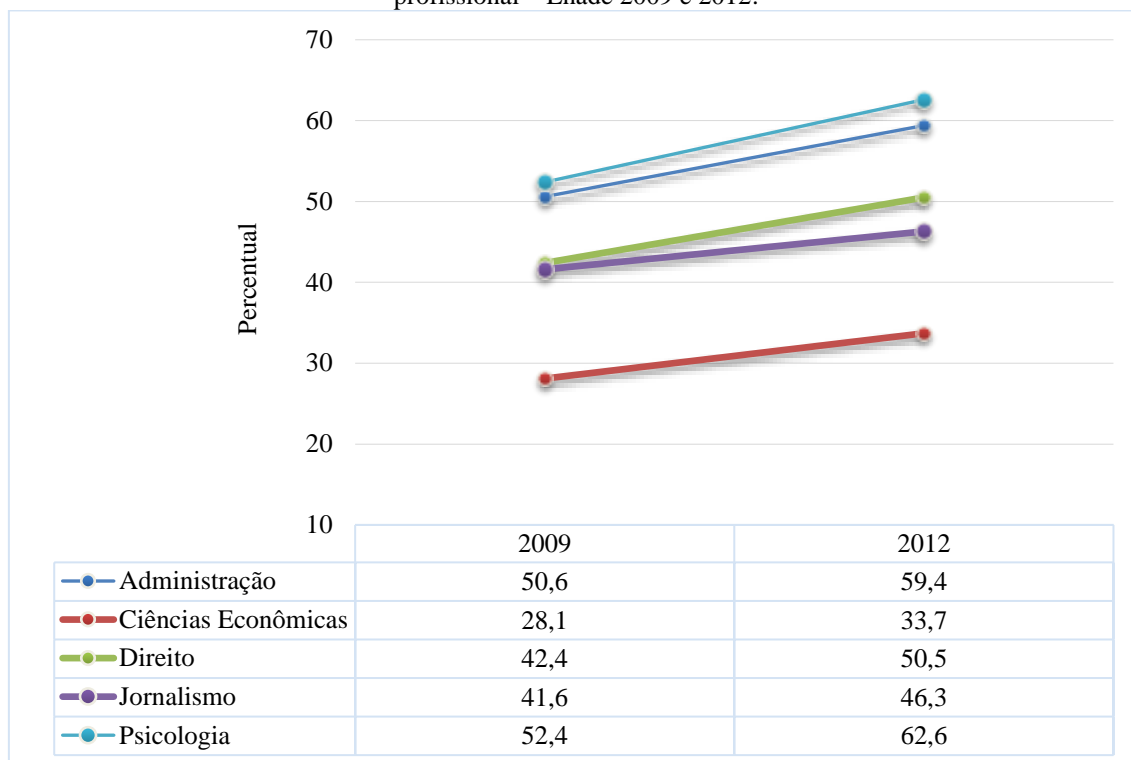
Em análise aos dados levantados em 2012 e constantes do Gráfico 8, verifica-se que a UFJF, em todos os cursos de graduação, inclusive em ciências econômicas, no que tange à ampla contribuição para a preparação ao exercício profissional contribuiu menos, na perspectiva dos concluintes, que as demais instituições de ensino que ministram os respectivos cursos de graduação.

Considerando que os dados apresentados no Gráfico 8 ilustram a existência de um *gap* entre a realidade apurada dos concluintes dos cursos de graduação em administração, ciências econômicas, direito, jornalismo e psicologia da UFJF e dos mesmos cursos ministrados pelas demais IES brasileiras.

Além da análise comparativa entre os resultados apurados a partir da percepção dos alunos concluintes dos cursos de graduação da UFJF e os discentes de outras IES brasileiras, realiza-se também uma análise deste cenário de forma decomposta, com o fito de evidenciar a tendência dos movimentos realizados exclusivamente pelos resultados das demais instituições e os resultados apurados no âmbito da UFJF nas edições do Enade dos anos de 2009 e 2012.

O primeiro movimento possui um caráter eminentemente externo, por meio do qual se verifica a melhoria da ampla contribuição para o exercício profissional, na perspectiva dos concluintes das demais instituições de ensino brasileiras com o avançar dos anos, conforme demonstra o Gráfico 9.

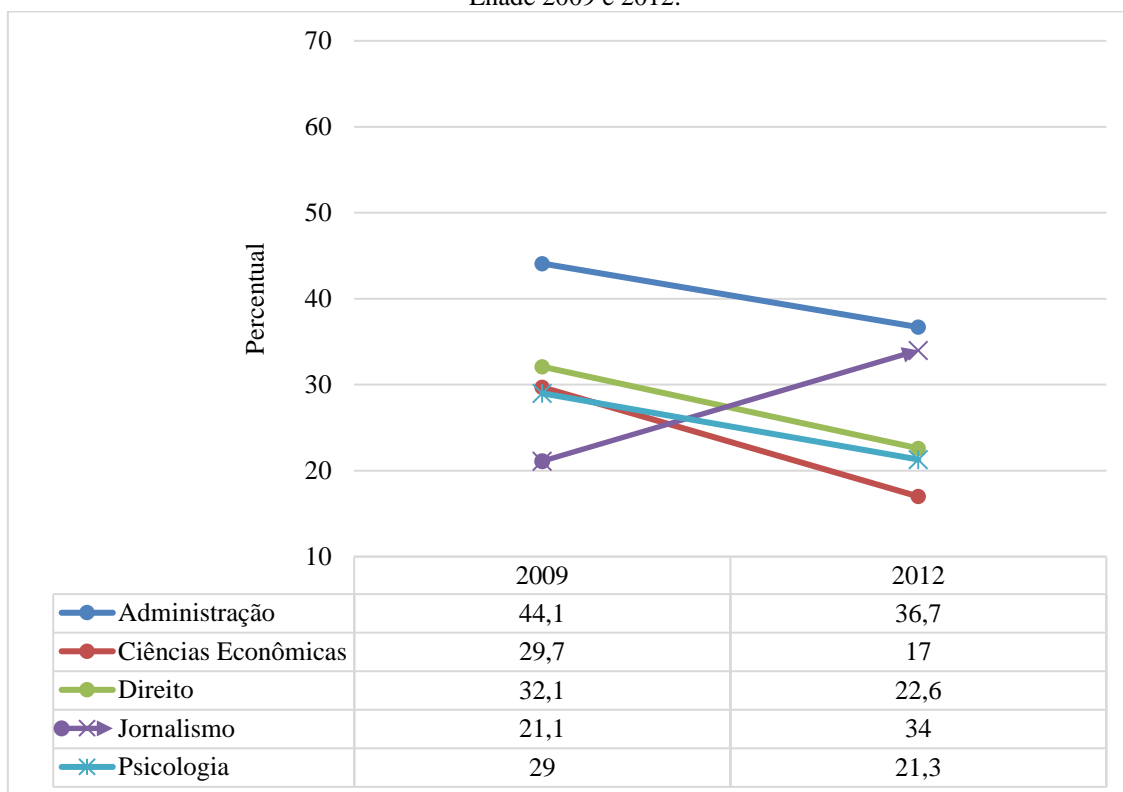
Gráfico 09: Ampla contribuição do curso de graduação das demais IES para o exercício profissional – Enade 2009 e 2012.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Por outro lado, a partir de uma análise comparativa dos dados relativos aos cursos de graduação da UFJF, nos anos de 2009 e 2012, apura-se pela análise do Gráfico 10, um movimento decrescente em quase todos os cursos de graduação, exceto jornalismo, evidenciando, também, a existência de fatores internos que contribuíram para mudança de percepção dos concluintes dos cursos.

Gráfico 10: Ampla contribuição do curso de graduação da UFJF para o exercício profissional – Enade 2009 e 2012.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A partir do movimento realizado pelos segmentos de retas constantes do Gráfico 10, relativos aos anos de 2009 e 2012, pondera-se que não é possível estabelecer o nexo causal entre os percentuais apurados e uma única fonte, dada a pluralidade de fatores internos que podem ter contribuído para a percepção dos alunos, sobretudo, neste caso em que se trata de concluintes de diferentes cursos de graduação.

Portanto, a partir desse diagnóstico, uma das hipóteses vislumbrada para estreitar essa lacuna e potencializar a contribuição institucional na preparação dos graduandos para o exercício profissional e para desenvolvimento de suas carreiras, perpassa pela realização de objetivos específicos perfilados na introdução, quais sejam:

- a) A formação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação desde os primeiros períodos;
- b) Existência de política institucional de articulação entre os programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação e sua importância para formação profissional dos alunos;
- c) Ocorrência de rede institucionalizada que busque a integração profissional entre os atuais alunos e egressos da UFJF;

d) Apuração das características de carreira almejada pelos alunos se alinham às teorias mais tradicionais ou mais modernas na visão dos alunos acerca do conceito de carreira;

Para a realização desses objetivos, mostra-se necessária a realização de duas etapas: a primeira consiste na construção de um aporte teórico apto a respaldar cientificamente e metodologicamente os objetivos supramencionados. A segunda consiste na realização de pesquisa de campo de forma a aferir, empiricamente, o nível de conformação desses objetivos com a percepção dos atores envolvidos.

Diante dessas etapas que precedem a propositura das estratégias iniciais para o desenvolvimento de um plano de ação, avança-se para o segundo capítulo, no qual serão trabalhadas as referências teóricas e apresentados os resultados das pesquisas de campo realizadas com os alunos e com gestores da UFJF.

2 UM PRÓLOGO TEÓRICO SOBRE O CASO DA GRADUAÇÃO DA UFJF: PERSPECTIVAS SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, NEOINSTITUCIONALISMO E CARREIRAS

Nesta seção objetiva-se apresentar aspectos teóricos que contribuirão para o desenvolvimento da pesquisa de campo, para a análise e discussão dos resultados que serão levantados, bem como para o desenvolvimento das estratégias que deverão ser observadas para a construção futura do plano de ação, as quais serão trabalhadas no terceiro capítulo.

Inicialmente será feita uma contextualização abordando o contínuo processo de transformação pelo qual tem passado a sociedade e a importância da criação e desenvolvimento das universidades, enquanto fonte produtora e transmissora dos conhecimentos necessários à compreensão e adaptação a essas mudanças. Neste ponto, destacam-se as universidades públicas brasileiras, dentre as quais se inclui a UFJF, que foi instituída sob a forma jurídica de autarquia federal.

Adiante, a partir da relevância dada às universidades públicas nacionais, as quais integram o Estado brasileiro, buscou-se apresentar aspectos inerentes à Administração Pública, tanto em uma vertente organizacional, oportunidade na qual foram trabalhados aspectos estruturais, competências e prerrogativas das autarquias que integram a Administração Pública indireta; quanto em uma perspectiva majoritariamente teórica, enfocando aspectos relacionados ao modelo burocrático de Max Weber.

Também foram desenvolvidas perspectivas teóricas relacionadas ao neoinstitucionalismo, sobretudo em sua vertente da escolha racional e do institucionalismo sociológico. A partir do institucionalismo da escolha racional objetiva-se analisar se as ações promovidas pelos órgãos da UFJF e que podem contribuir na preparação para o exercício profissional - poderiam produzir um resultado ótimo para a comunidade universitária, caso houvesse maior integração das ações e programas.

Em relação à vertente sociológica do neoinstitucionalismo, objetiva-se também legitimar as estratégias iniciais para o desenvolvimento futuro do plano de ação, que serão trabalhadas no terceiro capítulo, tendo como fontes de inspiração o Escritório de Desenvolvimento de Carreiras e a Plataforma *Alumni*, ambos da Universidade de São Paulo, sobretudo com base no isomorfismo mimético, o qual permeia as organizações

modernas que sobrevivem imersas em um ambiente marcado por incertezas e turbulências.

Diante desses aspectos imanentes à realidade da UFJF e do objetivo de integração das ações institucionais, buscou-se também apresentar aspectos conceituais relacionados ao apoio governamental ao fortalecimento dos arranjos institucionais, bem como à noção de organização-rede.

Adiante, serão trabalhados aspectos teóricos inerentes ao tema de carreiras. Nesse sentido, será apresentado inicialmente o conceito tradicional de carreira, o qual é marcado pela dependência dos indivíduos em relação às organizações para desenvolverem suas carreiras.

Por fim, será apresentada a vertente não tradicional acerca do conceito de carreira, a qual coloca o indivíduo como protagonista de seu caminho profissional, e não as organizações. Neste ponto serão abordadas a noção de carreira proteana e carreira sem fronteiras, cujos institutos e construções contribuirão para fundamentar a pesquisa de campo, bem como orientar a proposta a ser desenvolvida no terceiro capítulo.

2.1 Contextualização: a mudança e o conhecimento

Desde a Grécia antiga, segundo Vergara (2014, p.14), a filosofia aborda a mudança como algo inerente ao ambiente. Neste sentido, cinco séculos antes de Cristo, o filósofo Heráclito já anunciava que “nenhum homem pode banhar-se duas vezes no mesmo rio, pois na segunda vez o rio já não é o mesmo, tampouco o homem.”

A interferência humana no processo de mudança do universo pode ocorrer de infinitas maneiras e ter em sua gênese razões das mais diversas ordens, podendo ser, por exemplo, econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, sociais e até mesmo religiosas. Assim como, a interferência do universo no processo de transformação dos seres vivos, especificamente, sobre os seres humanos, pode decorrer de variados fatores, como por exemplo, os de origem física, química, geográfica e até mesmo biológica.

Sendo assim, a constante mudança no universo pode ser compreendida, metaforicamente, à luz da teoria newtoniana, como sendo a resultante da constante interação de ação e reação entre infinitos pares de forças das mais variadas formas que o homem e o universo exercem mutuamente e reflexivamente, produzindo efeito sobre

sistemas e pessoas diferentes, os quais fazem com que esta resultante nunca seja nula, e que o processo de mudança seja contínuo.

Neste contexto de incessantes transformações e contingencialidade, o conhecimento, independentemente de sua origem ou forma, revelou-se como sendo o principal instrumento de ação e reação que o ser humano dispõe e que o possibilita compreender e promover mudanças.

Rodriguez (2002, p.6) afirma que a partir dos séculos XIX e XX este processo de produção e acumulação do conhecimento se intensificou e o autor estima que o conhecimento “ duplicou no período de 1950 a 1980; duplicou novamente, no período de 1980 a 1990; e duplicou novamente, no período de 1990 a 1994”.

Percebe-se, portanto, que não apenas a produção, mas também a produtividade do conhecimento tem se tornado cada vez maior e acompanhado o desenvolvimento da sociedade. Sobretudo atualmente, em que se vive, segundo Vergara (2014), na chamada sociedade da informação, da qual resulta um conjunto de experiências, valores, relações e informações que gera e nutre o conhecimento.

Neste contexto, pondera-se que a transmissão do saber também constitui uma variável relevante na produção do conhecimento, não apenas na atual sociedade da informação, mas desde os modelos mais primitivos de sociedade. Nesse sentido, Albanesi Filho (2008) afirma que esta transmissão teve início a partir da necessidade das comunidades perpetuarem determinados ofícios imprescindíveis para o atendimento de suas demandas.

Segundo o autor, como inexistiam escolas, faculdades ou universidades, a dinâmica deste ensino estruturava-se a partir da relação professor-aluno, por meio da qual um mestre (professor) ensinava e formava discípulos (alunos), muitas vezes, no próprio local do trabalho ou na residência do aluno, para que este pudesse adquirir conhecimento e prática necessários ao desempenho de alguma ocupação para atender a demanda da comunidade.

A medida que as sociedades foram se desenvolvendo, a forma da transmissão do conhecimento também passou por um processo de mudança e evolução. Nesse sentido, no ano de 859, na cidade de Fez, no Marrocos surge, segundo Albanesi Filho (2008) a primeira universidade no mundo denominada Universidade de *Karueein*, também conhecida como Universidade *al Quaraouiyine*.

O autor também elucida que a segunda instituição dessa natureza também ocorreu no continente Africano, sendo denominada Universidade de *Al-Azhar*, localizada no

Cairo, Egito, a qual foi criada no ano de 988. Tal modelo somente chegou ao continente europeu no ano de 1088, com a criação da Universidade de *Bologna*, na Itália.

A partir da estruturação das universidades, houve uma quebra de paradigma na transmissão do saber e contribuição para a produção do conhecimento. Nessa perspectiva, a universidade segundo Chiarini Vieira (2012), pode ser compreendida como sendo uma instituição cuja função perpassa não apenas por um papel social de formação de uma sociedade mais “iluminada”, mas também pela responsabilidade de criação e disseminação, tanto de novos conhecimentos quanto de novas tecnologias.

Analisando a universidade, enquanto instituição milenar, à luz do título da obra do filósofo americano Marshall Berman, segundo o qual “tudo que é sólido desmancha no ar”, é possível questionar se um dos motivos para esta existência transecular reside no seu caráter fluido e flexível, por meio do qual a instituição se adapta às mudanças ocorridas no ambiente e continua fornecendo respostas às demandas da sociedade nas mais diversas áreas do conhecimento há mais de mil anos.

Quanto à necessidade das organizações se adaptarem às modificações do ambiente Mósca, Cereja e Bastos (2014, p.3), afirmam que:

Assim, na medida em que o ambiente se modifica, a organização tem que se adaptar e se transformar. Adaptação e transformação são estágios de um processo de mudança, mas uma organização só muda pela atuação das pessoas que a compõe. E esta atuação deve, sempre, ser norteada pela análise dinâmica do todo, e não por análises estáticas individuais.

No contexto brasileiro elucida-se que o efetivo surgimento da primeira universidade somente ocorreu, formalmente, segundo Fávero (2006), no século XX, com a criação da Universidade do Rio de Janeiro (URJ) – hodiernamente denominada Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - no ano de 1920, instituída pelo Presidente Epitácio Pessoa por meio do Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920.

Em que pese as divergências doutrinárias quanto à antiguidade das universidades brasileiras, destaca-se que em 25 de janeiro de 1934, por meio do Decreto nº 6.283, foi formalmente instituída a Universidade de São Paulo (USP), a segunda universidade brasileira e a primeira criada na década de 30, segundo Schwartzman (2006).

Dentre as finalidades a serem perseguidas pela USP quando de sua criação, destacam-se as previstas no Art. 2º do Decreto nº 6.283/1934:

Artigo 2.º - São fins da Universidade:

- a) promover, pela pesquisa, o progresso da ciência;
- b) transmitir pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam ou desenvolveram o espírito, ou sejam úteis à vida;
- c) formar especialistas em todos os ramos da cultura, e técnicos e profissionais em todas as profissões de base científica ou artística;
- d) realizar a obra social de vulgarização das ciências, das letras e das artes, por meio de cursos sintéticos, conferências, palestras, difusão pelo rádio, filmes científicos e congêneres.

A partir da análise do dispositivo normativo, verifica-se que a transmissão do conhecimento por meio do ensino, constitui a segunda finalidade a ser perseguida pela USP, quando de sua criação, reafirmando, desta forma, a importância da transmissão do saber para a produção do conhecimento, finalidade esta buscada pelas comunidades, conforme relata Albanesi Filho (2008), desde períodos anteriores ao surgimento das universidades no mundo.

No plano organizacional, ainda que pertençam a esferas federativas distintas, tanto UFRJ, quanto à USP, constituem pessoas jurídicas de direito público que integram a chamada Administração Pública indireta. Salienta-se ainda, que dada a natureza das atividades desenvolvidas por essas instituições e a necessidade de autonomia, sobretudo didático científica, ambas foram estruturadas sob a forma de autarquia.

Em relação às universidades, ressalta-se que durante o século XX e início do século XXI foram criadas diversas instituições de ensino desta natureza, sendo que atualmente, de acordo com a base de dados do Ministério da Educação (e-MEC), existem 107 (cento e sete) universidades públicas ativas, no Brasil, sendo: 04 (quatro) públicas municipais, 40 (quarenta) públicas estaduais e 63 (sessenta e três) públicas federais (BRASIL, MEC, 2017).

Inserida neste quantitativo e contribuindo para a produção e transmissão do conhecimento no Brasil encontra-se a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada em 23 de dezembro de 1960, a qual é objeto de pesquisa neste trabalho.

2.2 Administração Pública

Em um esforço de delimitação conceitual, Waldo (1964, p.4) define administração pública como sendo a organização e gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo. Adiante, o autor também entende que o termo administração pública pode ser visto como um campo de estudo, isto é, como a ciência que estuda a gerência aplicada aos negócios do Estado.

Nesse sentido, a locução “administração pública”, será trabalhada nesta seção, em um primeiro momento, sob o prisma de um processo ou atividade de administrar negócios públicos, oportunidade na qual serão expostos aspectos jurídico-normativos necessários à compreensão da dinâmica e estrutura da atividade estatal.

Posteriormente, será realizada breve apresentação de aspectos teóricos do modelo da administração pública burocrática, porquanto o enfoque a ser dado coaduna mais com a administração pública enquanto uma disciplina ou campo de estudo, segundo a perspectiva de Waldo (1964).

2.2.1 A administração pública enquanto gerência dos negócios públicos: panorama jurídico-normativo da organização da atividade no Estado brasileiro

A Administração Pública enquanto gerência dos negócios públicos congloba a organização, os processos e a execução de atividade de gestão do aparato estatal. Nesse sentido Meirelles (1996, p. 61), compreende a Administração Pública como “o instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas de governo”.

Matias-Pereira (2007, p.5), compreende administração pública como sendo “todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos”.

No âmbito jurídico, Neto (2014, p.190), por sua vez, refere-se ao termo Administração Pública, como: “as atividades preponderantemente executórias, definidas por lei como funções do Estado, gerindo recursos para a realização de objetivos voltados à satisfação de interesses especificamente definidos como públicos”.

Também no campo do Direito Administrativo, Meirelles (1996, p.60) apresenta uma definição global de Administração Pública como sendo “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Em seguida, desdobra a semântica da expressão em três sentidos: formal, material e operacional.

Em sentido formal, a Administração Pública pode ser compreendida como conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo. Em uma acepção material, consiste no conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral. Na perspectiva operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

No mesmo sentido Carvalho Filho (2017.p.11), também analisa o termo Administração Pública sob mais de um enfoque, no entanto apresenta uma dinâmica binária para o termo. De acordo com este autor, administração pública na perspectiva objetiva, consiste na própria atividade administrativa executada pelo Estado, seus órgãos e agentes. Em uma acepção subjetiva, o termo administração pública compreende o conjunto de agentes, órgãos ou pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar as atividades administrativas.

A partir da apresentação das perspectivas dos autores, percebe-se que a visão bipartida de Carvalho Filho (2017), não vai de encontro à tripartição do termo proposta por Meirelles (1996). Ao que parece, aliás, é que Carvalho Filho contempla a perspectiva formal trazida por Meirelles, na acepção subjetiva; e, engloba as perspectivas material e operacional na sua visão objetiva, a qual exprime a função administrativa propriamente dita, bem como suas atividades, tarefas e ações.

Neste momento, tomando a Administração Pública, em um sentido subjetivo, Justen Filho (2012) esclarece que a Constituição Federal atribuiu a um conjunto de pessoas políticas (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), as quais são integrantes do pacto federativo e, portanto, titulares de porção dos poderes de soberania, a titularidade de competências administrativas.

Embora todas as funções públicas tenham sido atribuídas constitucionalmente às pessoas políticas, as quais integram a chamada Administração Pública direta, sobreleva-se que o ordenamento jurídico brasileiro estabeleceu a possibilidade de o ente político, por meio do instituto da descentralização administrativa, atribuir parcela de sua competência a outras pessoas jurídicas criadas por lei ou por outros instrumentos normativos, mediante autorização legislativa.

Nesse sentido, Bandeira de Mello (2012, p.154) esclarece que:

Na descentralização o Estado atua indiretamente, pois o faz através de outras pessoas, seres juridicamente distintos dele, ainda quando sejam criaturas suas e por isto mesmo se constituam, como ao diante se verá, em parcelas personalizadas da totalidade do aparelho administrativo estatal.

A Administração Pública indireta, segundo o Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967 compreende as seguintes categorias de entidades dotadas de personalidade jurídica própria: fundações, empresas públicas, sociedades de economia mistas e autarquias (BRASIL, 1967).

Nesta perspectiva, segundo Oliveira (2017, p.141) as fundações públicas são “entidades administrativas de direito público, quando necessário o exercício de poder de autoridade, ou de direito privado, nas demais hipóteses, integrantes da Administração Indireta e instituídas para o exercício de atividades sociais, sem intuito lucrativo”.

As empresas públicas, por vez, integram a Administração Pública indireta tendo por finalidade a prestação de serviço público ou realização de atividades econômicas. Segundo a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, também conhecida como lei das estatais, as empresas públicas podem ser compreendidas como entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, (BRASIL, 2016)

Em relação às sociedades de economia mista, Oliveira (2017, p.117), preceitua que:

A sociedade de economia mista é pessoa jurídica de direito privado, integrante da Administração Indireta, criada por autorização legal, sob a forma societária de sociedade anônima, cujo capital é formado por bens e valores oriundos de pessoas administrativas e de particulares, com controle acionário do Estado, que prestam serviços públicos ou executam atividades econômicas. Exemplos: PETROBRAS (Petróleo Brasileiro S.A.), Banco do Brasil S.A. etc. Nesse caso, ainda que seja possível a participação societária de pessoas da iniciativa privada, o controle societário deve permanecer com os Entes federados ou com entidades da Administração Pública Indireta.

As autarquias, que neste trabalho possuem maior enfoque, podem ser compreendidas segundo Carvalho Filho (2017, p.491), como a pessoa jurídica de direito público, integrante da Administração Pública indireta, criada por lei para desempenhar funções que, despidas de caráter econômico, sejam próprias e típicas do Estado.

Em complemento, Neto (2017) assevera que as autarquias possuem três características que as distinguem das demais pessoas jurídicas integrantes da Administração Pública indireta, quais sejam: sua criação ocorre somente por lei; são pessoas jurídicas de direito público e possuem autonomia para prosseguir os fins a elas cometidos, os quais, necessariamente, deverão de ser aqueles próprios do Estado.

Meirelles (1996) enfatiza que as autarquias se prestam à realização de quaisquer serviços públicos típicos do Estado. No entanto, pondera que esta estrutura é mais indicada para as funções públicas que requerem maior especialização ou imposição estatal e que, por consequência, exijam estrutura adequada e autonomia de gestão e pessoal especializado.

Em relação aos objetivos das autarquias, os autores do Direito Administrativo apresentam diversas classificações. Dentre as classificações, ressalta-se a de Marinela (2015, p.143), a qual classifica as entidades em autarquias assistenciais, previdenciárias, profissionais, administrativas, culturais e de controle.

Considerando o escopo deste trabalho, as autarquias culturais ganham posição de destaque, posto que esta categoria contempla, segundo Carvalho Filho (2017, p.495) as entidades que possuem suas atividades finalísticas destinadas à educação e ao ensino. Neste contexto, as universidades públicas revelam-se como sendo as principais espécies de autarquias culturais.

Em relação à natureza autárquica das universidades públicas, Justen Filho (2012) assevera que:

A natureza autárquica de uma universidade não autoriza interferência sobre, por exemplo, teorias ou concepções científicas vinculadas pela instituição. A indicação dos reitores segue procedimentos que assegura a autonomia, conferindo ao administrador garantias contra demissão imotivada. Por fim, cabe à universidade deliberar sobre o destino de seus recursos orçamentários.

No que concerne às chamadas autarquias culturais, a Constituinte de 1988 reservou um dispositivo específico para tratar das universidades, destacando, dentre outras questões, a sua autonomia, nos seguintes termos:

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, (BRASIL, 1988).

No plano infraconstitucional, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, também conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sobrelevando o caráter autárquico das universidades, estabeleceu que no exercício de sua autonomia, as universidades públicas poderão, dentre outras atribuições: aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantenedor.

Verifica-se, desta forma que as universidades públicas, dada a sua natureza autárquica, possuem margem de discricionariedade decorrente tanto do plano constitucional, quanto do plano infraconstitucional, sendo dotada, portanto, de autonomia, dentro das balizas legais, para buscar a realização dos seus fins.

Em relação à discricionariedade, Gasparini (2011, p.148) afirma que em decorrência da maior ou menor liberdade que goza a Administração Pública para agir, os atos poderão assumir caráter discricionário ou vinculado. Nesta perspectiva, quando a atuação é vinculada, não há margem de liberdade de ação, pois a lei prescreve exatamente

os contornos da ação do administrador público, prevendo, segundo o autor, “se, quando e como a Administração Pública deve agir ou decidir”.

Quando a atuação da Administração Pública é discricionária Gasparini (2011, p.149) esclarece que cabe ao administrador público escolher o comportamento mais adequado ao cumprimento do interesse público, dentre aqueles que a lei prescreve. Tal escolha deve ser feita observando o que a doutrina denominou de mérito administrativo, o qual é composto pelo binômio conveniência e oportunidade.

Segundo o autor, existe conveniência sempre que o ato interessa, convém ou satisfaz o interesse público; e, há oportunidade toda vez que o ato é praticado no momento adequado à satisfação do interesse público. De forma sucinta, Gasparini (2011, p.149) ensina que a conveniência pode ser compreendida como sendo a utilidade do ato “é bom ou ruim, interessa ou não, satisfaz ou não”; já a oportunidade diz respeito ao momento da prática do ato “é oportuno ao interesse público agora ou mais tarde”.

No exercício da autonomia constitucional que gozam as universidades, os agentes públicos que integram instituições desta natureza, deverão valer-se da margem de discricionariedade para a realização das finalidades institucionais previstas em lei.

Nesta perspectiva, a LDB estabelece no seu Art.53 que “ as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. A partir desse dispositivo normativo, extrai-se que a atuação das universidades concentrará sobretudo no âmbito da chamada educação superior e que a razão de existir dessas instituições consiste no desenvolvimento e articulação de atividades de ensino, pesquisa e extensão, (BRASIL, 1996).

Em relação à educação superior, na qual se concentrarão os principais esforços das universidades, ressalta-se que o legislador estabeleceu no Art.43 da referida lei, as finalidades a serem perseguidas.

No contexto deste trabalho, ganha destaque a finalidade estabelecida no Art.43, inciso II, que possui a seguinte redação “formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua”, (BRASIL, 1996).

A partir da compreensão do Art.43, inciso II verifica-se que no exercício de sua autonomia e na realização de sua missão, cada uma das 107 (cento e sete) universidades públicas existentes no Brasil - dentre as quais se inclui a Universidade Federal de Juiz de

Fora, deverão promover a formação dos alunos visando a inserção nos setores profissionais, uma vez que tal finalidade decorre da lei, e se revela, portanto, como verdadeiro interesse público apto a balizar a atuação dos gestores dessas Instituições de Ensino Superior (IES).

No contexto das universidades públicas a realização deste objetivo estabelecido pela lei constitui uma obrigação a qual o gestor não detém margem de liberdade para deixar de adimpli-la. Dessa forma, buscar a formação dos alunos visando à inserção nos setores profissionais deve integrar os objetivos de cada universidade pública e ser perseguida pelos seus administradores, sob pena de violação do princípio constitucional da legalidade previsto constitucionalmente no Art.37, *caput* da CF/1988, (BRASIL, 1988).

2.2.2 A administração pública enquanto campo de estudo: um enfoque no modelo burocrático

Waldo (1964) também compreende a administração pública como um campo de estudo, nessa perspectiva ganha destaque neste trabalho o modelo burocrático de administração pública, o qual pode ser compreendido segundo Matias-Pereira (2014, p.64) como:

[...] o tipo de administração caracterizada por uma hierarquia formal de autoridade, na qual existem regras definidas para a classificação e solução de problemas, que devem ser estendidas às comissões e aos organismos coletivos de decisão e formas escritas de comunicação.

Quanto à sua funcionalidade, Bresser-Pereira (1996, p.4) afirma que a administração pública burocrática surgiu como uma reação ao patrimonialismo oriundo dos modelos absolutistas, nos quais o Estado era concebido como uma extensão do patrimônio privado do rei. Nesse sentido, a administração burocrática surge como uma medida de insurgência contra o nepotismo, fisiologismo, personalismo e até mesmo a corrupção.

Em relação ao modelo burocrático, Weber (1966, p.25) preconiza que sua base reside na dominação racional, a qual possui o conhecimento técnico como o principal elemento para atingir seus objetivos que são: eficiência, precisão, estabilidade e confiança.

A experiência tende a mostrar universalmente que o tipo burocrático mais puro de organização administrativa - isto é, o tipo monocrático de burocracia - é capaz, numa perspectiva puramente técnica, de atingir o mais alto grau de eficiência e neste sentido é, formalmente, o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos. Este tipo é superior a qualquer outro em precisão, estabilidade, rigor disciplinar e confiança. Daí a possibilidade de que os chefes da organização e os interessados possam contar com um grau particularmente elevado de calculabilidade dos resultados. Finalmente, é superior tanto em eficiência quanto no raio de operações, havendo ainda a possibilidade formal de sua aplicação a todas as espécies de tarefas administrativas.

Oliveira (1970, p.47), sintetiza o modelo burocrático como sendo “um tipo ideal de organização e que provavelmente não possui uma réplica na realidade”. Dado este caráter paradigmático, a autora salienta que o modelo burocrático é um importante instrumento de análise sociológica e política das organizações. Em síntese o tipo ideal, pode ser compreendido como:

[...] um processo de conceituação que abstrai de fenômenos concretos o que existe de particular, constituindo assim um conceito individualizante ou, nas palavras do próprio Weber, um “conceito histórico-concreto”. A ênfase na caracterização sistemática dos padrões individuais concretos (característica das ciências humanas) opõe a conceituação típico-ideal à conceituação generalizadora, tal como esta é conhecida nas ciências naturais.

A conceituação generalizadora, como revela a própria expressão, retira do fenômeno concreto aquilo que ele tem de geral, isto é, as uniformidades e regularidades observadas em diferentes fenômenos constitutivos de uma mesma classe. A relação entre o conceito genérico e o fenômeno concreto é de natureza tal que permite classificar cada fenômeno particular de acordo com os traços gerais apresentados pelo mesmo, considerando acidental tudo o que não se enquadre dentro da generalidade. Além disso, a conceituação generalizadora considera o fenômeno particular um caso cujas características gerais podem ser deduzidas de uma lei.

Sendo assim, a partir da noção de tipo ideal, torna-se possível estabelecer o grau de conformidade de uma organização com as características abstratas que compõem o modelo burocrático. Na tentativa de sistematizar as principais características do modelo burocrático, Matias-Pereira (2014, p.66) e Oliveira (1970, p.49) elencam os seguintes aspectos da burocracia, apresentados no Quadro 5.

Quadro 05: Características do tipo ideal de burocracia.

Matias-Pereira (2014, p.66)	Oliveira (1970, p.49)
Caráter legal das normas e regulamentos: é uma organização ligada por normas e regulamentos. Caráter formal das comunicações: são registradas por escrito. Divisão racional do trabalho. Impessoalidade: relação a nível de cargos, e não de pessoas.	a) Uma estrutura de cargos, cujos conteúdos e limites são definidos pelas normas, organizados hierarquicamente, de modo que, em cada nível, os cargos inferiores estão sob a supervisão e o controle de um cargo superior; b) Especificação de áreas de competência, resultantes da divisão

<p>Hierarquia: cada cargo inferior deve estar sob supervisão do cargo automaticamente superior.</p> <p>Rotina: o funcionário deve fazer o que a burocracia manda; não tem autonomia.</p> <p>Meritocracia: a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica.</p> <p>Especialização da Administração: separação entre propriedade e administração.</p> <p>Profissionalização.</p> <p>Previsibilidade: prever as ações, por meio das normas.</p>	<p>sistemática de trabalho e da diferenciação de funções, e o desempenho dessas funções por alguém investido de autoridade, que pode usar da coerção dentro de condições e limites definidos. A uma unidade de organização com competência específica, que se exerce na forma descrita, Weber denomina "órgão administrativo";</p> <p>c) existência de um quadro administrativo, constituído por funcionários nomeados, os quais são tecnicamente qualificados e adequados a especialização da organização burocrática e têm seu comportamento norteado pelas normas técnicas e outras que regulam o exercício dos cargos;</p> <p>d) separação entre a propriedade da organização, que é controlada dentro da esfera do cargo, e a propriedade pessoal do funcionário, acessível ao seu uso privado. Desta separação, que abrange também a repartição (lugar de trabalho) e o domicílio, decorre ser um assalariado e funcionário de uma burocracia;</p> <p>e) distinção e separação de propósitos pessoais dos propósitos do funcionário, cuja conduta no cargo é impessoal e orientada pelas normas pertinentes;</p> <p>f) registro documental de atos administrativos, decisões, normas e ordens escritas.</p>
---	---

Fonte: Adaptado de Matias-Pereira (2014, p.66).

Para além do aspecto conceitual e características da burocracia, destaca-se que alguns autores também apresentam disfunções que derivam desse modelo. Nessa perspectiva, Merton (1970, p.274) salienta que uma das disfunções da burocracia consiste na chamada incapacidade treinada, segundo a qual “ações baseadas em treinamentos e habilidades que foram aplicados com bom resultado no passado, podem redundar em reações inapropriadas para novas circunstâncias”. Nesse sentido, a ausência de flexibilidade poderá levar uma inadequação ou desajustamento entre o que havia sido considerado bem-sucedido e o novo contexto.

O autor também aponta que a burocracia se apoia em um sentimento de disciplina e obediência às regras originalmente concebidas, as quais deixam de ser o meio para se atingir maior confiança, eficiência e precisão torna-se o fim, ou seja, “um valor instrumental, torna-se um valor final”. Portanto, nessa busca incessante pelo formalismo e ritualismo no âmbito das organizações, em alguns casos podem até mesmo comprometer o cumprimento dos objetivos institucionais.

Decorre também desse modelo estruturas organizacionais, marcadas pela formalidade, hierarquia e setorização das atividades de acordo com as competências definidas nas normas. Nesse sentido, Peci (1999) salienta que as estruturas organizacionais verticais, típicas da burocracia, revelam-se eficientes para ambientes estáveis e com pouca pressão competitiva e incertezas, no entanto quando confrontadas com ambientes complexos, variáveis e turbulentos, que demandam flexibilidade e adaptação essas organizações começam se mostrar anacrônicas.

Em decorrência das disfunções da burocracia, ressalta-se que a eficiência e a precisão aspirada pelo modelo já não correspondem às expectativas da sociedade. Nesse sentido, Bresser-Pereira (1996, p.5) aponta que o modelo burocrático “não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público”.

Adotando uma posição temperada acerca do esgotamento desse modelo, Nascimento (1967) salienta que a eficiência administrativa depende tanto de elementos burocratizantes, como: impessoalidade, obediência às regras, métodos, padronização e procedimentos; quanto de elementos desburocratizantes, como por exemplo: iniciativa, criatividade, flexibilidade os quais garantam ao sistema a estabilidade e o mínimo de capacidade de auto ajustamento e inovação.

A partir dessas referências teóricas relativas à burocracia, será possível realizar, no âmbito deste trabalho, a análise dos órgãos da UFJF que promovem ações aptas a contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação, sobretudo em que medida se revelam estruturas que se aproximam do tipo ideal burocrático.

Ademais será possível analisá-los à luz das críticas ao modelo e organizações burocráticas apontadas por Merton (1970) e Peci (1999), sobretudo em que grau esses órgãos se revelam criativos, flexíveis e articulados de forma a atender às demandas dos alunos de graduação da universidade, sobretudo no contexto de mutabilidade pelo qual a instituição passou nos últimos anos.

2.3 Aspectos teóricos do neoinstitucionalismo: isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético e organizações-rede.

Segundo Kalberg (2010), até mesmo Max Weber temia que a sociedade se transformasse em uma jaula de ferro composta de relações ásperas, impessoais e esvaziada de valores unificadores e de ideias nobres. De acordo com Dimaggio e Powell (2005) a intensa expansão da burocracia na década de 80, vista como um instrumento

eficiente e poderoso de controle das ações humanas pelas organizações, a imagem da gaiola de ferro passou a assombrar os estudiosos da sociedade moderna.

No mesmo sentido, Merton (1970), pondera que a estrutura burocrática se aproxima da supressão total das relações pessoais e das considerações não racionais (ansiedade, envolvimentos afetivos, hostilidades etc.), revelando-se, portanto, como um aparato instrumental racional que as instituições públicas e privadas possuem para controlar a ação do homem.

De acordo com Merton (1970), esse aparato busca atingir objetivos da burocracia, dentre os quais destacam-se: eficiência técnica, previsibilidade, velocidade, controle, discricção e ao rendimento satisfatório. Em que pese a relevância dos fins buscados por este modelo, revela-se necessário conhecer também as principais causas que levaram as instituições a desenvolverem instrumentos de controle de ação do homem.

Dimaggio e Powell (2005, p.75) esclarecem que para Weber a burocratização resultou de três causas, sendo: competição entre empresas capitalistas no mercado, competição entre Estados e a necessidade burguesa de possuir proteção isonômica perante a lei. Os autores destacam ainda, que para Weber, a competição no mercado era a causa mais importante para a permanência da burocracia.

No entanto, os autores ao realizarem uma análise das organizações perceberam que as mudanças ocorridas no âmbito dessas, estavam cada vez menos orientadas pela competição ou pela necessidade de eficiência. Tais transformações têm decorrido muito mais de uma incessante busca de legitimidade no ambiente institucional, e nesse processo os atores racionais que compõem uma organização a torna cada vez mais semelhante às outras (isomorfismo), na medida que buscam modificá-la.

Para a compreensão dessa mudança estrutural nas organizações, definida como isomorfismo, mostra-se necessária a apresentação de aspectos teóricos inerentes à teoria neoinstitucionalista. Segundo Passolongo, Ichikawa e Reis (2004), essa teoria possibilita analisar a relação da organização com o ambiente institucional, o qual é composto por normas, valores e outros elementos que compõem a realidade social.

Hall e Taylor (2003) preconizam que há na doutrina uma grande confusão acerca do termo neoinstitucionalismo, sobretudo por aqueles que compreendem que esta perspectiva teórica possui um caráter unívoco. Sendo assim, os autores apresentam três

correntes ao analisar o neoinstitucionalismo, quais sejam: institucionalismo histórico, institucionalismo da escolha racional e o institucionalismo sociológico.

O institucionalismo histórico, segundo os autores, compreendem as instituições como um conjunto de procedimentos, normas, protocolos e convenções inerentes à estrutura organizacional. Segundo os defensores desta corrente, as instituições protagonizam a comunidade, economia e a vida política. Logo, em que pese a existência de outros fatores coadjuvantes incumbem às instituições definir os trajetos que a nação deve seguir diante de novos desafios.

O institucionalismo da escolha racional surgiu, segundo Hall e Taylor por meio da análise de comportamentos levantados no interior do Congresso dos Estados Unidos, sobretudo por dois receios. O primeiro relativo à grande dificuldade de se atingir maiorias estáveis para votar leis, considerando o ambiente composto por múltiplas preferências. O segundo, diz respeito à dificuldade de manutenção das leis aprovadas, considerando o caráter cíclico da composição da maioria no congresso, uma vez que a nova maioria poderia invalidar as matérias aprovadas pela maioria anterior e assim sucessivamente.

As respostas para essas inquietações também foram estudadas e formuladas por teóricos da escola do institucionalismo da escolha racional, os quais postularam que os atores pertencentes às instituições compartilham de um conjunto determinado de preferências ou de gostos e, portanto, seus comportamentos são estratégicos e decorrem de uma postura puramente utilitária que visam maximizar a satisfação de suas preferências, conforme ensina Hall e Taylor (2003, p.205). Logo o atingimento da maioria e a estabilização legislativa seria possível, à luz desses teóricos, pela satisfação de necessidades individuais ou setoriais.

Na busca por majorar seus ganhos individuais, prescindindo de um arranjo institucional capaz de articular as posições e ações assumidas isoladamente, cria-se um risco de se gerar um resultado ótimo para alguns atores e sub-ótimo para a coletividade. Neste ponto, Hall e Taylor apresentam como exemplos o dilema do prisioneiro e a tragédia dos bens comuns, situações nas quais os indivíduos agindo de forma independente, racional e perseguindo apenas seus interesses assumem comportamentos que produzem resultados ineficientes para todos atores envolvidos.

A terceira corrente apresentada por Hall e Taylor (2003) consiste no institucionalismo sociológico, o qual surgiu no bojo da teoria das organizações, no fim

dos anos 70. Para os defensores dessa corrente muitas formas e os procedimentos adotados pelas instituições modernas (empresas, escolas, ministérios etc.) não o são por se revelarem mais eficazes ou racionais como defende a burocracia weberiana, mas sim por serem consideradas práticas culturais que foram transmitidas e que se incorporaram às organizações, assim como os mitos e as cerimônias elaboradas pela sociedade e que, portanto, gozam de maior legitimidade social.

Portanto, no institucionalismo sociológico, os autores preconizam que as organizações adotam determinadas formas, procedimentos, símbolos e sistemas cognitivos guiados muito mais por uma lógica de conveniência e legitimidade social do que por uma lógica instrumental de busca de eficiência. Corroborando esta tese, Daft (2014, p.187) preconiza que:

A teoria institucional é interessante em um conjunto de normas e valores intangíveis que modelam o comportamento, ao contrário dos elementos tangenciais de tecnologia e estrutura. As organizações e as indústrias devem se encaixar dentro das expectativas cognitivas e emocionais de sua audiência. Por exemplo, as pessoas não depositarão dinheiro num banco, a menos que este envie sinais de cumprimento das normas de uma administração financeira sensata. Considere também seu governo local e se ele poderia elevar os impostos sobre propriedade para aumentar o financiamento de escolas, caso a comunidade de residentes não aprovasse as políticas e atividades das escolas do distrito.

Hall e Taylor (2003) apontam algumas fontes dessa autoridade cultural que balizam o comportamento das organizações, tais como: o papel regulador do Estado moderno, as comunidades profissionais dotadas de autoridade para impor a seus membros determinadas normas e as práticas institucionais comuns que são amplamente difundidas.

A partir dessa perspectiva apresentada pelo institucionalismo sociológico, DiMaggio e Powell (2005, p.77) afirmam que “as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica”. Confirmando esta tese, Daft (2014, p. 188), afirma que:

Sucesso e boa reputação andam de mãos dadas. O fato de que há uma recompensa por uma boa reputação é verificado por um estudo das organizações na indústria aérea. Ter uma boa reputação foi significativamente relacionado com níveis mais altos de medidas de desempenho como o retorno sobre os ativos (ROA, *return on assets*) e a margem de lucro líquido.

A partir dessa constatação, DiMaggio e Powell (2005) afirmam que o isomorfismo constitui uma ferramenta estratégica para compreensão do cenário que envolve a organização moderna e pode ser compreendido como um processo de restrição

que força uma unidade ou uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam condições ambientais semelhantes.

No mesmo sentido, Daft (2014, p.188) entende o isomorfismo como o termo utilizado para descrever este movimento em direção à similaridade e enfatiza que:

A noção de legitimidade responde a uma importante questão para o teórico institucional: por que existe tanta homogeneidade nas formas e nas práticas de organizações estabelecidas? Por exemplo, visite bancos, colégios, hospitais, repartições públicas ou empresas de negócios em indústrias similares, em qualquer parte do país, e elas parecerão surpreendentemente similares.

DiMaggio e Powell (1983) apontam três tipos de isomorfismos institucionais, quais sejam: o isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo associado à profissionalização e o isomorfismo mimético, os quais guardam, em grande medida, correlação com as fontes de autoridade cultural apontada por Hall e Taylor (2003).

O isomorfismo coercitivo de acordo com Daft (2014) consiste na adoção de estruturas, comportamentos ou técnicas similares às de outras organizações em decorrência das pressões externas exercidas sobre uma organização.

Para Passolongo, Ichikawa e Reis (2004), o isomorfismo coercitivo consiste na existência de um ambiente legal comum que afeta muitos aspectos comportamentais e estruturais da organização levando à mudança organizacional, de modo que as organizações passam a refletir as regras institucionalizadas e legitimadas pelo Estado, tornando-se cada vez mais similares.

Em relação ao isomorfismo coercitivo, Daft (2014) colaciona como exemplo as ordens do governo determinando a adoção de novos equipamentos de controle da poluição ou novos padrões de segurança.

De acordo com Passolongo, Ichikawa e Reis (2004), o isomorfismo normativo está relacionado à profissionalização dos membros de uma categoria profissional, sobretudo em relação à sua autonomia cognitiva para definir as condições e métodos do desenvolvimento do seu trabalho. Nesse sentido, Daft (2014) ressalta que as forças normativas pressionam os profissionais a alcançarem níveis profissionais e utilizarem técnicas que sejam consideradas atualizadas e eficazes pela comunidade profissional.

À luz do caráter normativo das profissões, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que os tipos de profissionais dentro de uma organização podem diferir um dos outros,

mesmo porque são várias as áreas de atuação, no entanto, quando comparado com seus pares profissionais em outras organizações, eles apresentam muitas semelhanças.

Nesta perspectiva Daft 2014, p.191 apresenta a seguinte explicação para essa padronização de comportamento:

Os profissionais compartilham um corpo de educação formal com base em diplomas universitários e redes de profissionais pelos quais as ideias são trocadas por consultores e líderes profissionais. As universidades, empresas de consultoria, associações comerciais e instituições de treinamento profissional desenvolvem normas entre os gerentes profissionais. As pessoas são expostas a treinamentos e padrões semelhantes e adotam valores compartilhados, os quais são implementados nas organizações em que eles trabalham. As escolas de administração ensinam em cursos de especialização de finanças, marketing e recursos humanos que certas técnicas são melhores do que outras, por isso usar aquelas técnicas se torna um padrão em uma área.

A partir do isomorfismo normativo, corrobora-se a tese de Hall e Taylor (1983) apresentada anteriormente, segundo a qual as comunidades profissionais dotadas de autoridade para impor a seus membros determinadas normas integram a autoridade cultural que baliza o comportamento das organizações.

Em relação ao isomorfismo mimético, DiMaggio e Powell (2005) sustentam que quando as organizações se encontram em um ambiente marcado por incertezas e com soluções pouco nítidas, tomar outras organizações como modelo constituiu uma resposta eficiente, na medida em que reduzem significativamente os gastos e promove economia de ações humanas.

Passolongo, Ichikawa e Reis (2004) também salientam que caso as metas sejam ambíguas ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, as organizações podem moldar a si mesmas baseadas em outras organizações que sejam modelos de qualidade e excelência. Visando a ilustrar o isomorfismo mimético, Daft (2014, p.189-190), apresenta os seguintes exemplos:

O McDonald's revisou as vendas estagnadas adicionando itens de menu mais saudáveis e novos tipos de bebidas, assim outros *fast-foods* começaram a fazer a mesma coisa. "Você precisa aprender com os seus concorrentes", disse David Novak, CEO da Yum Brands, a empresa controladora da KFC, Taco Bell e Pizza Hut.

SanDisk, Microsoft, Samsung e outras empresas criaram os próprios tocadores de música digital para tentar capturar alguns dos sucessos da Apple com seu iPod.

O autor também explica que quando as organizações se deparam com um ambiente marcado por grande incerteza e tomam ciência de inovações promovidas por

outras instituições e que são culturalmente aceitos e adotados, as organizações passam a incorporá-las, visando maximizar sua legitimidade. A partir desse movimento, corroborase por completo a tese de Hall e Taylor (1983), segundo a qual as práticas institucionais comuns que são amplamente difundidas compõem a autoridade cultural que baliza o comportamento das organizações.

O ambiente de incerteza e contingencial característico do isomorfismo mimético também faz aflorar, segundo Peci (1999) novas formas organizacionais, uma vez que a extrema rigidez que caracteriza organizações burocráticas e hierarquizadas não se revela adequada às altas variações típicas do ambiente contemporâneo.

Dentre as novas formas de organização, a autora destaca a importância das chamadas organização-rede, que se revelam como estruturas flexíveis e atuam de forma integrada na busca da eficiência coletiva, reduzindo, portanto, os resultados sub-ótimos apontado pelos teóricos da escola do institucionalismo da escolha racional.

A partir da teoria das redes Peci (1999) salienta que todas as organizações se situam em redes sociais, na medida em que interligam um conjunto de pessoas e instituições por meio de relações sociais específicas (sentimentos, interesses, negócios, etc.). Portanto, a simples existência de relação social não credencia a estrutura organizacional como uma organização-rede, uma vez que a característica principal dessa estrutura é o seu elevado grau de integração.

Em um tipo ideal de organização-rede, todos os membros são integrados. Grupos ou categorias formais, alocação geográfica ou foco nos mercados específicos não são barreiras significativas para a interação. Relações interpessoais de todos os tipos – comunicação formal, conselhos, socialização etc. – são estabelecidas facilmente entre e dentro de grupos ou categorias formais. Essas organizações são mais adaptáveis aos ambientes complexos, variáveis e turbulentos, onde se demanda flexibilidade (Peci, 1999, p.14).

No que tange à gestão, a autora salienta que a administração das redes organizacionais tem a ver com a administração de estruturas flexíveis e integradas que tem como o objetivo alcançar a eficiência coletiva. Peci (1999) também pondera que para as organizações-rede funcionarem bem, é necessário o estabelecimento de um fluxo de comunicação que permita aos atores pertencentes à organização-rede conhecerem tudo que os outros componentes fazem.

As discussões acerca da relevância da integração e do arranjo das estruturas organizacionais visando a alcançar a eficiência coletiva também tem ganhado espaço na

agenda da Administração Pública Federal, tanto assim o é que no ano de 2008 o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (atualmente Ministério do Desenvolvimento, Orçamento e Gestão) publicou o manual³¹ de orientação para arranjo institucional de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

De acordo com esse manual, “a segmentação setorial da ação pública, definida pelas áreas de competência atribuídas aos órgãos e respectivas entidades vinculadas, gera a necessidade de comunicação intragovernamental, que assegure integração e sinergia”.

Nesse sentido, o manual preconiza também que a integração constitui um fator determinante para evitar tanto a superposição (e o conseqüente conflito de competências), quanto a fragmentação (e como consequência a desarticulação) na ação do Governo. Partindo dessas premissas, o Ministério do Planejamento conclui que organização por programas e o estímulo ao trabalho em rede são formas de garantir integração dos órgãos e entidades que integram a Administração Pública.

Consignadas as devidas fundamentações, objetiva-se a partir desse aporte teórico, respaldar a necessidade de uma política institucional de articulação dos programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação visando à formação profissional e carreira dos alunos da UFJF, uma vez que esses vivem atualmente em um ambiente marcado por incertezas e competitividade. Além disso, as teorias acima também constituem o substrato teórico necessário a embasar a importância do estabelecimento de uma rede institucionalizada que busque a integração profissional entre os alunos e egressos da UFJF.

Por fim registra-se que os objetivos deste trabalho também contemplam a articulação dos programas institucionais e a integração entre os alunos e os egressos visando à preparação para o exercício profissional e o desenvolvimento de carreiras. Porquanto, a compreensão da semântica a ser emprestada ao vocábulo carreira é imprescindível, sobretudo à luz da literatura de gestão de pessoas, a qual aborda o termo sob diferentes perspectivas. Nesse sentido, avança-se, por ora à explanação e delimitação conceitual de carreira que se almeja trabalhar no âmbito desta dissertação.

31

Disponível

em:

http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/segep/comunicados/090204_manual_arranjo_institucional.pdf/view Acesso em: 16 de fevereiro de 2018.

2.4 Carreira: definição e perspectivas

Segundo Costa (2006), o conceito de carreira tem sofrido fortes transformações ao longo do tempo, sobretudo a partir da Revolução Industrial tornando-se, portanto, um conceito complexo. Abordando a origem etimológica, Martins (2001, p.21), esclarece que o verbete carreira possui origem no latim “*via carraria*”, podendo ser traduzida como estrada para carros.

Adiante Santos (2001) pondera que o termo “carreiras” somente passou a ser utilizado para definir trajetória profissional a partir do século XIX. Em que pese o seu novo contexto, o autor também destaca que o termo não teve sua semântica originária esvaziada, uma vez que a trajetória profissional é tradicionalmente compreendida como uma estrada, na qual o indivíduo entra sabendo de antemão, o caminho a ser percorrido.

Em relação a esta abordagem tradicional, Santos (2001) aponta três aspectos limitadores do termo carreira: o primeiro, diz respeito à noção de avanço, sob o prisma de progressão vertical nos quadros de uma organização e conseqüentemente maior *status* e ganho financeiro; o segundo consiste na associação de carreira com profissão, nesse sentido “um médico, um militar ou um sacerdote teriam carreiras, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as teriam”.

O terceiro ponto levantado por Santos (2001, p 21), relaciona-se a associação da carreira com a pressuposição de estabilidade ocupacional, em que o indivíduo exerce para sempre sua ocupação até a aposentadoria, nessa perspectiva este conceito não comportaria segundo, o exemplo do autor: “ a trajetória de um engenheiro assalariado que fosse, concomitantemente, professor de inglês e microempresário comercial”.

Dutra (2017) pondera que definir carreira não é uma tarefa fácil, pois trata-se de um termo utilizado cotidianamente e que possui significados variados, dependendo do contexto. Nesse sentido, visando a apresentar as dimensões que o vocábulo carreira pode assumir, Scalabrin (2008) consolidou em um quadro, construído a partir de Arthur *et al* (1996), o qual trouxe um panorama exemplificativo das contribuições das ciências sociais para o conceito de carreiras, conforme apresentado no Quadro 06.

Quadro 06 – Exemplos de orientações sobre o conceito de carreiras.

Psicologia	Carreira como vocação; Carreira como um veículo para auto-realização; Carreira como um componente da estrutura de vida pessoal;
Psicologia social	Carreira como uma resposta mediadora individual às mensagens de papéis externos;
Sociologia	Carreira como o desdobramento de papéis sociais; Carreira como mobilidade social;
Antropologia	Carreira como transição de <i>status</i> ;
Economia	Carreira como uma resposta às forças de mercado;
Ciência política	Carreira como representação do interesse próprio;
História	Carreira como correlação de eventos históricos;
Geografia	Carreira como respostas às circunstâncias geográficas

Fonte: Scalabrim (2008, p. 22), adaptado de ARTHUR et al, 1996, p.10.

Na tentativa de estabelecer um conceito de carreiras, Hall (2002) apontou quatro significados distintos para o termo carreira, entendendo-a como: avanço, profissão, sequência de trabalhos durante a vida e sequências de experiências inerentes à função ao longo da vida.

Em relação aos dois primeiros significados, o autor pondera que estão atrelados a uma visão mais popular de carreiras, assumindo, portanto, uma vertente mais tradicional da compreensão do termo. No que tange aos dois últimos, o autor pondera que esses são mais representativos da perspectiva científica e mais moderna sobre o assunto.

A carreira compreendida como avanço, segundo Hall (2002, p.8-9), constitui a vertente mais difundida na mente das pessoas e está atrelada ao movimento vertical entre cargos e posições assumidas pelo indivíduo em uma estrutura organizacional. Segundo o autor, parte-se da noção de que o movimento “para cima é bom, e para baixo é ruim”.

Na segunda vertente de cunho tradicional, o autor apresenta a carreira como profissão. De acordo com esta perspectiva, algumas ocupações são percebidas como carreiras, enquanto outras não. Nesse sentido, somente seriam consideradas carreiras aquelas ocupações que possuam um padrão claro de progresso sistemático. Neste ponto o autor apresenta como exemplos de carreira: advogado, médico e professor. Por outro lado, carreiras que não conduzam a este avanço sistemático como secretária, atendente de estacionamento e operários não são consideradas carreiras.

Na perspectiva de sequência de trabalhos durante a vida, Hall (2002, p.9) compreende que a carreira consiste na série histórica de posições ocupadas ao longo da

vida, independentemente do tipo de trabalho ou movimento verticalmente realizado; destarte, para esta corrente, “quem tem um histórico de trabalhos, possui uma carreira”.

Por fim, sob o prisma de carreiras enquanto sequências de experiências inerentes à função ao longo da vida, está relacionado à maneira como o indivíduo experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constitui a sua série histórica de trabalho. Percebe-se que o autor sobreleva, nesta vertente, os comportamentos do indivíduo em relação ao seu trabalho e sua vida, dos quais podem aflorar mudanças, como, por exemplo, novas aspirações, atitudes e satisfações.

Avançando na análise da acepção do termo carreira, Kuazaqui (2015, p.13), salienta que este pode ser compreendido tanto sob a perspectiva do indivíduo, quanto sob a ótica da organização. Na visão do indivíduo, carreira pode ser compreendida como “um conjunto de decisões que ele, como profissional, terá de tomar ao longo de sua vida útil de trabalho, não necessariamente em uma só empresa”. Na perspectiva da organização, a carreira se revela como “o conjunto histórico de atividades e resultados obtidos por meio de trabalhos formais exercidos por empregados que puderam (e podem) influenciar a existência dessas companhias”.

A partir dessas perspectivas, destaca-se que a vertente que se objetiva abordar no âmbito deste trabalho é a perspectiva do indivíduo, o qual passa, cada vez mais, a ser protagonista de sua carreira, sobretudo no contexto atual, em que “as organizações tem buscado a se adaptar à velocidade com que seus funcionários adquirem informação e consciência crítica, gerando expectativas e autonomia sobre suas carreiras” MÓSCA *et al* (2014, p.45).

Portanto, a noção de carreira que se aspira levantar no âmbito das pesquisas e também trabalhar no desenvolvimento das estratégias iniciais do plano de ação, abordadas no terceiro capítulo, vai ao encontro da definição de carreira de Hall (2002, p.12), segundo o qual “a carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos, associada às experiências e atividades relacionadas ao trabalho ao longo da vida de uma pessoa”.

Reafirmando a adequação dessa definição à proposta a ser desenvolvida neste trabalho, elenca-se a percepção de Veloso (2009, p.35), segundo a qual tal delimitação conceitual “[...] além de considerar as experiências profissionais, denota a importância da

percepção pessoal sobre as escolhas de carreiras, ou seja, considera tanto os aspectos objetivos, quanto os subjetivos”.

Nesse sentido, na sociedade moderna, marcada pela turbulência e flexibilidade, além dos aspectos objetivos inerentes ao trabalho, Veloso (2009, p.35) sobreleva a importância das atitudes individuais e também a maneira como o indivíduo vivencia as consequências dessas atitudes para a vida profissional.

A partir dessa percepção, é possível verificar o protagonismo que o indivíduo passa a ter em relação a sua carreira e a importância de suas atitudes e comportamentos. Logo, conforme salienta Coelho (2006, p.94), em outros tempos “ formar-se numa faculdade de primeira linha e obter bom desempenho escolar eram requisitos suficientes para ingressar numa boa empresa, desenvolver carreira e, quem sabe, nela aposentar-se” hoje, essa realidade passa a ser cada vez menos frequente.

Portanto, a partir do conceito de carreira, o qual não se vincula à noção tradicional de sucessão de cargos ocupados no âmbito de uma estrutura organizacional, e considerando o papel protagonista que as pessoas começaram a ter no desenvolvimento de suas carreiras, passa-se à apresentação de duas perspectivas teóricas que contribuirão tanto para a construção dos instrumentos de pesquisa a serem aplicados no estudo empírico, quanto no desenvolvimento das estratégias para a proposta do plano de ação, quais sejam: carreira proteana e carreira sem fronteiras.

2.4.1 Carreira Proteana

Uma vez compreendida a noção de carreira que se deseja desenvolver neste trabalho, cumpre esclarecer no que consiste o vocábulo “proteana”. Conforme salienta Mósca *et al* (2014) este termo faz referência a um Deus da mitologia grega, Proteu, o qual tinha o dom da premonição e de se transformar de acordo com a sua vontade - polimorfismo.

Segundo Camargo (2016, p.32) o conceito de carreira proteana surge em resposta às novas demandas sociais e econômicas que emergiram a partir das transformações ocorridas ao longo das últimas décadas, sobretudo, em relação às mudanças ocorridas nas relações de trabalho e comerciais que se tornaram mais flexíveis e dinâmicas, demandando, portanto, um novo modelo de carreira que tivessem essas características.

Conforme esclarece Santos (2001, p.22), o conceito de carreira proteana é apresentada por Hall (1996), em contraponto ao modelo tradicional de carreira organizacional, e pode ser compreendido na perspectiva do autor como:

Um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo organizacional, etc. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e a busca por auto realização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é desenhada mais pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa.

A partir desse conceito, Mósca *et al* (2014, p.47) elucidam que a carreira proteana resulta na satisfação do indivíduo quando atinge seus objetivos traçados a partir da provação de seus talentos e valores. Nessa perspectiva, o autor pondera que o conceito de carreira proteana vai de encontro ao que preceitua o conceito tradicional de carreira, nos seguintes termos: “enquanto na carreira tradicional o indivíduo segue uma linha reta rumo ao topo, na carreira denominada proteana há múltiplos caminhos de realização profissional, dentro e fora da organização, de maneira, inclusive, multidisciplinar”.

Em relação à carreira proteana, Veloso (2009, p.57) sintetizou as seguintes características principais desse modelo, conforme consta do Quadro 07:

Quadro 07 – Características da carreira proteana.

Mudanças frequentes;
Autoinvenção;
Autonomia;
Autodireção;
Habilidade para aprender;
Habilidade para redirecionar a carreira; e
Habilidade para construir relações.

Fonte: Adaptado de Veloso (2009, p. 47).

Mósca *et al* (2014, p.49) também estabelecem as características da carreira proteana a partir de Hall (1996) considerando seis dimensões, conforme ilustra o Quadro 08.

Quadro 08 – Dimensões e Características da carreira proteana.

Dimensão	Característica
Objetivo	Sucesso psicológico (sentir-se bem consigo mesmo);
Carreira	Estende-se por toda a vida; É uma sequência de experiências e aprendizado contínuos e de mudanças ao longo da vida profissional; Administrada pelo indivíduo e não pela organização.
O que conta	A idade da carreira e não a idade cronológica.
Organização	É responsável por prover trabalhos desafiadores, rede de relacionamentos, informações e recursos para o desenvolvimento;
Desenvolvimento	O desenvolvimento é obtido por meio do aprendizado contínuo, auto direcionado, relacional e encontrados nos desafios do trabalho; Não é necessariamente treinamento formal, readaptação e mobilidade vertical.
Perfil de sucesso	Mudou do saber como (know-how) para o aprender como (learn-how); Da estabilidade no trabalho para a empregabilidade; Das carreiras organizacionais (tradicionais) para as carreiras proteanas; De ser humano do trabalho (<i>work-self</i>) para ser humano integral (<i>whole-self</i>).

Fonte: Adaptado de Mósca *et al* (2014, p.49).

Abordando também as características do profissional proteano, Santos (2001, p.131) estabeleceu um paralelo entre o modelo e o mito de Proteu, conforme exposto no Quadro 09.

Quadro 09 – Características do profissional proteano

Proteu	Profissional Proteano
Dom da adivinhação, habilidade de prever o futuro.	Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida
Habilidade de mudar de forma física	Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade;
Decisão de fugir dos mortais que o importunam	Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não se aproximam dos seus objetivos de carreira e vida;
Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos	Utilização de suas habilidades e competências para atingir seus objetivos de carreira e vida.

Fonte: Adaptado de Martins (2009, p.133).

Por fim, Santos (2001, p.22) registra que como o objetivo do profissional proteano consiste no sucesso psicológico, a carreira proteana acaba assumindo um caráter singular para cada indivíduo, na medida em que o sucesso psicológico é baseado em critérios pessoais. Nesse sentido, o profissional proteano pode ser compreendido como aquele que “ consegue ajustar às demandas do ambiente de carreiras, com flexibilidade e investimento em suas habilidades, qualificações e competências, mas sempre tendo consciência dos seus objetivos individuais”.

A partir da conceituação e caracterização dessa nova visão de carreira, registra-se que a construção do conceito de carreira, a ser desenvolvido neste trabalho será balizado tanto pela perspectiva da carreira proteana, quanto à luz da chamada carreira sem fronteiras.

2.4.2 Carreira Sem Fronteiras

De acordo com Arthur (2006), a noção de carreira sem fronteiras desafia a influência primordial de grandes organizações burocráticas na carreira das pessoas. Nesse sentido, Sullivan e Baruch (2009, p.1550-1551), registram que o termo carreiras sem fronteiras, popularizado por Arthur e Rousseau (1996) emerge como uma resposta ao tema “organização sem fronteiras” e possui como característica principal a superação da carreira organizacional tradicional, uma vez que existem arranjos envolvendo oportunidades que ultrapassam os limites de um único empregador.

Com o fito de aflorar a essência do termo carreiras sem fronteiras, destaca-se a contribuição de Sullivan e Baruch (2009, p.1551) e também de Camargo (2017, p.28), os quais apresentaram, a partir de Arthur e Rousseau (1996), seis perspectivas diferentes de carreiras sem fronteiras, conforme ilustrado no Quadro 10.

Quadro 10: Perspectivas de carreiras sem fronteiras.

Camargo (2017)	Sullivan e Baruch (2009)
“O indivíduo movimenta-se entre as fronteiras de diferentes empresas. O ator da carreira avalia e considera as oportunidades de carreiras além das internas à organização;”	A carreira estereotipada do Vale do Silício, em que indivíduos atravessam os limites de empregadores;
“A carreira tem valor e empregabilidade tanto dentro quanto fora da organização atual do indivíduo. As competências individuais são valorizadas pelo mercado”.	A carreira dos acadêmicos ou carpinteiros, que desempenham suas atividades e comercialização de seus conhecimentos e habilidades de forma independente de um único empregador;
“A carreira é sustentada por redes de relacionamento e de informações extra organizacionais, aumentando sua percepção de valor e proporcionando ofertas de outras empresas”;	A carreira dos agentes imobiliários, que se sustentam por redes ou informações externas;
“Rompe os limites da carreira organizacional;”	A carreira daqueles que quebram tradicional pressupostos organizacionais sobre hierarquia e desenvolvimento na carreira;
“[...] Neste caso, ressalta-se a questão dos valores individuais”;	Nas carreiras em que o indivíduo rejeita oportunidades de carreira existentes por razões pessoais ou familiares;
“Apesar das barreiras estruturais, são carreiras que estão centradas na interpretação de um futuro sem fronteiras pelo próprio ator da carreira”.	A carreira daqueles que podem perceber um futuro sem fronteiras, independentemente de restrições estruturais.

Fonte: Adaptado de Camargo (2017, p.28) e Sullivan e Baruch (2009, p.1551).

Segundo Veloso (2009, p.55), em se tratando de carreiras sem fronteiras, “as pessoas passam a ser responsáveis por seus caminhos profissionais futuros, o que ocorre com o cultivo de *networks* e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos

de outras pessoas. A partir desse protagonismo que o indivíduo passa a exercer em sua carreira, Camargo (2017) salienta a importância de sua percepção acerca das competências individuais necessárias para percorrer o caminho traçado.

Corroborando essa tese, Lacombe (2005), preconiza que a carreira sem fronteiras exige do indivíduo a necessidade de refletir sobre o planejamento e desenvolvimento de competências. No que tange às competências, Arthur, Claman e Deffilipi (1995) preconizam que é possível compreendê-las a partir de três perspectivas, quais sejam: *knowing-how* (o conhecimento e habilidade), o *knowing-why* (as motivações, valores e interesses relacionados à cultura organizacional) e o *knowing-whom* (a rede de relacionamento) ”.

No que tange ao *knowing-how*, Arthur, Claman e Deffilipi (1995) esclarecem que compreende tanto os conhecimentos e habilidades formais aprendidos em sala de aula, quanto às experiências obtidas por meio de auto estudo ou atividades experimentais, os quais contribuem para aumentar o leque de competências que o indivíduo pode ofertar para o mercado de trabalho.

Segundo Veloso (2009, p.76), o *knowing-how* “representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho”. Nessa mesma linha, Camargo (2017) acrescenta que esta competência, no contexto das novas organizações, refere-se, portanto, à maneira como as pessoas podem contribuir para a formação do *know how* da organização, mas sem estarem, no entanto, vinculadas a um único empregador.

Extrapolando essa competência além das organizações, Lacombe (2005, p.6) destaca que:

Em relação ao know-how, é importante monitorar, entender e ser capaz de se adequar às contínuas mudanças não apenas nas organizações, mas no setor e em todo o contexto organizacional em que se trabalha. Dessa maneira, pode-se desenvolver conhecimento, habilidades e competências para se oferecer ao mercado de trabalho.

O *knowing-why*, na perspectiva de Veloso (2009, p.76) “reflete a identidade e a motivação individual, significado individual e identificação com o trabalho”. Em complemento, Arthur, Claman e Deffilipi (1995) acrescentam que esta competência também contempla outras circunstâncias que não estão diretamente relacionadas com o trabalho, tais como: família, mais de uma carreira e adaptabilidade às condições de

trabalho, portanto, dependendo das circunstâncias pode haver uma sinergia ou desencontro entre os valores individuais e a cultura organizacional.

Visando exemplificar o *knowing why*, destaca-se, de forma adaptada, o exemplo apresentado por Arthur, Claman e Deffilipi (1995): Amy era uma tesoureira corporativa de alta performance até perder o emprego enquanto estava em gozo de licença maternidade. Então, Amy tornou-se uma, dentre vários pais trabalhadores que desempenham suas atividades em tempo parcial para a *J & A Corporate Financial Solutions*, em Chicago. Tal relação somente é possível pois essa empresa adaptou seus sistemas de atendimento para que seus consultores pudessem atender seus clientes com flexibilidade. Como resultado, Amy passou a fazer muito do seu trabalho da própria casa, compatibilizando, portanto, seu compromisso com a família com o desejo de permanecer profissionalmente ativa.

Em relação ao *knowing-why*, Lacombe (2005, p.6) sustenta que esta é a competência que realmente diferencia a construção da carreira sem fronteiras do modelo tradicional e acrescenta que,

Nas carreiras sem fronteiras, os trabalhadores precisam entender as suas razões para trabalhar, precisam tentar construir um sentido para a sua vida profissional e, para tanto, precisam fazer os seus próprios planos pessoais e profissionais. Nesse tipo de carreira, os trabalhadores aceitam compartilhar os valores da organização porque isso interessa a eles.

A última competência apontada por Arthur, Claman e Deffilipi (1995), consiste no *Knowing whom*, a qual está relacionada ao conjunto de relações interpessoais estabelecido por uma pessoa e que são importantes para o trabalho. Para exemplificar a importância do *knowing whom* os autores sobrealçam a importância dos contatos realizados durante a faculdade, associações profissionais, familiares e amigos.

Arthur, Claman e Deffilipi (1995, p.10), destacam ainda, que esta competência é desenhada sobretudo por meio dos *links* estabelecidos entre fornecedor e clientes, ou profissionais e clientes, contratado e subcontratado, ou seja, em circunstâncias de arranjo, por isso os indivíduos devem buscar, constantemente, aumentar a suas redes de relacionamento (*network*).

Em síntese, Lacombe (2005, p.11) elucida que a competência *know-whom* refere-se à construção de uma rede de relacionamentos na vida profissional, bem como à troca

de informação e conhecimento para o benefício mútuo das partes; se refere, portanto à construção de capital social.

A partir das competências *knowing how, knowing why e knowing whom*, Veloso e Dutra (2006, p.103), entendem que “uma carreira sem fronteiras está relacionada com a motivação para o exercício do trabalho e se sustenta em rede de relacionamentos ou informação que estão, na maioria das vezes, fora da organização.

Uma vez apresentados aspectos inerentes ao conceito tradicional de carreiras, compreendido, em linhas gerais, como a sucessão de cargos ou posições ocupadas por um indivíduo no âmbito de uma organização, bem como, compreendida a noção não tradicional de carreira, a qual balizará a realização dos objetivos deste trabalho, passa-se, por ora, à apresentação de aspectos metodológicos necessários ao desenvolvimento do estudo empírico.

3 PREPARAÇÃO PARA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DOS ALUNOS DE GRADUAÇÃO DA UFJF: UMA PERSPECTIVA EMPÍRICA E AS BASES PARA UM PLANO DE AÇÃO

3.1 Aspectos metodológicos e procedimentais

Nesta seção serão apresentados os principais procedimentos observados na condução da pesquisa, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo conduzido.

Inicialmente, destaca-se que Vergara (2016) ao apresentar uma taxonomia de tipos de pesquisa, propôs divisão levando em consideração dois critérios. O primeiro critério está relacionado aos fins ou objetivos da pesquisa, o segundo diz respeito aos meios de investigação, os quais podem ser vistos no Quadro 11.

Quadro 11: Tipos de pesquisa.

Quanto aos fins ou objetivos	Quanto aos meios de investigação
Exploratória	Pesquisa de campo
Descritiva	Pesquisa de laboratório
Explicativa	Documental
Metodológica	Bibliográfica
Aplicada	Experimental
Intervencionista	<i>Ex post facto</i>
	Participante
	Pesquisa-ação
	Estudo de caso

Fonte: Castro (2014, p. 112) adaptado de Vergara, 2003, p.47.

A pesquisa realizada no bojo deste trabalho, quanto aos fins, nos termos que ensina Vergara (2016), possui o objetivo de propor estratégias de soluções para problemas concretos identificados na UFJF, os quais começaram a ser evidenciados pelos dados levantados a partir do Questionário do Estudante do Enade de 2009 e 2012, apresentados na seção 1.3 do Capítulo 1.

Ademais, ressalta-se que não se verificou ao longo das pesquisas documentais realizadas, acumulação e sistematização de conhecimentos quanto ao desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação no âmbito da UFJF, porquanto, a presente pesquisa, quanto aos fins, pode ser concebida como do tipo exploratória.

Quanto aos meios, a presente pesquisa pode ser concebida como um estudo de caso, o qual, segundo Vergara (2016, p.50), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

Yin (2015) compreende o estudo de caso como sendo a pesquisa empírica que busca investigar o fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não puderem ser evidentes, para ajudar na compreensão deste conceito o autor esclarece que:

Dessa forma, esta primeira parte da definição ajuda a continuar a distinguir a pesquisa de estudo de caso de outros métodos discutidos. Um experimento, por exemplo, separa o fenômeno de seu contexto, preocupando-se apenas com o fenômeno de interesse e somente conforme representado por poucas variáveis (tipicamente, o contexto é ignorado, porque é “controlado” pelo ambiente de laboratório). A pesquisa histórica, em comparação, trata da situação interligada entre o fenômeno e o contexto, mas geralmente no estudo de eventos não contemporâneos. (Yin, 2015, p.17)

Nesse sentido, o estudo sobre como a UFJF tem contribuído na preparação para o exercício profissional e o desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação, constitui um fenômeno contemporâneo, conforme evidência levantada no capítulo 1, a qual será submetida a novo crivo, pois consta do instrumento de pesquisa aplicado aos alunos.

Além disso, o estudo desenvolvido não prescinde do contexto vigente, sendo assim, considerando noção de estudo de caso apresentada por Yin (2015), o conjunto de variáveis inicialmente pensadas na definição do fenômeno estudado podem ser ultrapassadas ao longo da pesquisa, pois não se trata de experimento realizado em um laboratório.

Ainda em relação aos meios de investigação ressalta-se que no desenvolvimento do capítulo 1 foram realizadas pesquisas em documentos constantes dos arquivos digitais da UFJF, tais como: editais, portarias, resoluções, planos institucionais e outros materiais disponibilizados na página eletrônica da instituição, porquanto, a presente pesquisa também pode ser considerada como uma investigação documental, conforme ensina Vergara (2016).

Ademais, registra-se que o presente trabalho também se valeu de pesquisas bibliográficas, sobretudo ao longo da construção do referencial teórico, oportunidade na qual foram utilizados artigos, livros, dissertações, tese e materiais publicados em redes eletrônicas.

Por fim, frisa-se que no desenvolvimento da pesquisa, mostrou-se necessária a realização de investigações empíricas em determinados órgãos da UFJF com o objetivo de responder aos objetivos gerais e específicos apresentados na introdução, para tanto realizou-se tais levantamentos por meio da aplicação de questionário e entrevistas. Portanto, quanto aos meios de investigação utilizados, pode ser caracterizado como um estudo de caso que contempla pesquisas documental, bibliográfica e de campo.

No que tange à orientação a ser adotada neste trabalho, registra-se que essa será de caráter eminentemente qualitativo, uma vez que o levantamento de dados terá como base a percepção dos participantes acerca do fenômeno estudado.

Em que pese a orientação qualitativa, registra-se a adoção de procedimentos de estatística básica descritiva na tabulação de respostas às questões presentes no questionário aplicado à amostra. Tal ferramenta possibilita a verificação da frequência das respostas em categorias pré-determinadas, bem como o cálculo dos percentuais obtidos em cada opção, visando favorecer a compreensão do que foi levantado.

3.1.1 Limites subjetivos da pesquisa: universo e amostra

Considerando os programas, ações e órgãos apresentados no primeiro capítulo, bem como o objetivo geral deste trabalho que consiste em levantar como a UFJF tem contribuído na preparação para o exercício profissional e o desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação, entende-se que o universo pesquisado compreende todos os alunos matriculados em cursos de graduação na universidade, bem como gestores e servidores que atuam em cada um dos órgãos pesquisados no primeiro capítulo, quais foram: PROEX, PROGRAD, PROPP e Diretoria de Inovação.

Trabalhando inicialmente com os alunos de graduação, potenciais respondentes dos questionários, elucida-se que o número de discentes matriculado em cursos da UFJF, segundo os dados oficiais constantes da Sinopse Estatística da Educação Superior – graduação, disponibilizados no portal do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)³² do ano de 2016 aponta para um universo de mais de 19.400 (dezenove mil e quatrocentos) alunos.

³² INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Superior 2015. Brasília: Inep, 2016. Disponível em: <http://www.censosuperior.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior> Acesso em: 27 de fevereiro de 2018

Diante da dimensão deste universo e seguindo os ensinamentos de Marconi e Lakatos (2017, p.29), quando se deseja colher informações sobre um grupo grande ou numeroso, verifica-se a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo.

Nesse sentido, na estratégia utilizada na definição da amostra dos respondentes dos questionários, buscou-se levantar a percepção de alunos matriculados em cursos de graduação pertencentes a áreas do conhecimento distintas, de forma a apurar uma opinião composta por visões heterogêneas e representativa da realidade institucional.

Na definição da área do conhecimento, elucida-se que foi utilizada a classificação de áreas do conhecimento proposta pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) constante da tabela disponibilizada na página eletrônica da Coordenação³³. A partir dessa definição e de acordo com a definição de Vergara (2016), elucida-se, que os cursos representativos de cada área do conhecimento foram escolhidos aleatoriamente, por um critério de acessibilidade e conveniência conforme consta do Quadro 12.

Quadro 12: Divisão dos cursos pesquisados por área de conhecimento CAPES.

Área do Conhecimento - CAPES	Ciências Exatas	Ciências da Saúde	Ciências Sociais Aplicadas	Ciências Humanas	Engenharias
Curso (s) de Graduação da UFJF pesquisados	Ciência da Computação e Sistemas de Informação	Educação Física	Direito	Geografia	Engenharia Civil

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Após a definição dos cursos, mostrou-se necessária a aplicação de um novo filtro com o objetivo de compor a amostra dos alunos a serem pesquisados. Nesse sentido, considerando que o objetivo geral do trabalho, bem como a evidência levantada no primeiro capítulo, frisa-se que a delimitação dos discentes pesquisados no âmbito de cada curso, levou em consideração o critério de antiguidade.

Portanto, considerando a necessidade de levantar a percepção dos alunos que já tenham percorrido uma trajetória significativa na matriz curricular estabelecida para o curso e que, portanto, já tiveram a possibilidade de experimentar os programas ofertados

³³ Tabela de Áreas de Conhecimento/Avaliação CAPES. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao> Acesso em: 13 de julho de 2018.

pela universidade. E, considerando também, as peculiaridades inerentes à realidade de cada um dos cursos representantes das diferentes áreas do conhecimento, tais como: retenção de alunos, estruturas curriculares mais flexíveis ou mais rígidas e índice de evasão, definiu-se que a amostra deve ser composta por aqueles alunos que estivessem matriculados em períodos que ultrapassam a metade dos períodos programados para a conclusão do curso de forma regular. Frisa-se ainda, que a pesquisa buscou priorizar os alunos matriculados nos períodos finais.

No que concerne à aplicação do instrumento de entrevista, registra-se que o universo é constituído por os gestores e agentes públicos que atuam no âmbito da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e Diretoria de Inovação da UFJF.

Entretanto, considerando a pluralidade de ações e programas desenvolvidos em cada órgão que podem contribuir para a pesquisa, bem como a necessidade de se levantar uma visão estratégica e holística das Pró-Reitorias e Diretorias, optou-se por aplicar o instrumento a um gestor, representante da visão de cada um dos órgãos com disponibilidade para participar da pesquisa.

Nesse sentido, atendendo aos parâmetros fixados, e em cumprimento aos compromissos éticos e condições firmadas com os participantes, por meio do termo de consentimento: os entrevistados estão identificados com pelos códigos E1, E2, E3 ou E4, distribuídos conforme consta do Quadro 13.

Quadro 13: Distribuição dos entrevistados

Sujeitos da Pesquisa	Número do entrevistado
Representante da Pró-Reitoria de Extensão	E1
Representante da Pró-Reitoria de Graduação	E2
Representante da Diretoria de Inovação	E3
Representante da Pró-Reitoria de Pós-Graduação	E4

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Compreendidos os parâmetros procedimentais utilizados na definição da amostra, passa-se à apresentação da elaboração dos instrumentos de pesquisa, tanto dos questionários quanto dos roteiros das entrevistas semiestruturadas.

3.1.2 Limites objetivos da pesquisa: concepção e aplicação dos instrumentos

No que tange aos instrumentos de pesquisa, questionário e entrevista, salienta-se que ambos foram elaborados levando em consideração três aspectos: o objetivo geral da pesquisa, as referências teóricas abordadas no segundo capítulo, bem como as seguintes diretrizes norteadoras, que se traduzem em objetivos específicos do presente trabalho:

- a) A formação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação desde os primeiros períodos;
- b) Existência de política institucional de articulação entre os programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação e sua importância para formação profissional dos alunos;
- c) Ocorrência de rede institucionalizada que busque a integração profissional entre os atuais alunos e egressos da UFJF; e,
- d) Alinhamento da perspectiva de carreira dos alunos às teorias mais tradicionais ou mais modernas.

A aplicação dos instrumentos a diferentes atores, teve o objetivo de levantar tanto o ponto de vista dos alunos, quanto a percepção dos gestores da UFJF, de modo a construir uma proposta e extrair conclusões que contemplem óticas distintas acerca da temática. Destarte, por outros termos, reafirma-se que a pesquisa desenvolvida não tem o objetivo de promover uma reapreciação da percepção dos alunos, pelos gestores, mas sim de viabilizar o levantamento de ambas visões acerca de determinados pontos, com o fito de verificar a convergência ou a divergência das percepções.

No que concerne ao tratamento dos dados, salienta-se que em ambos os casos se utiliza da análise do conteúdo, buscando correlações entre o referencial teórico constante deste trabalho e os dados coletados na pesquisa de campo.

Tratando especificamente do questionário, elucida-se que objetivou-se também, revisitar a evidência extraída do Questionário do Estudante do Enade, trabalhada no primeiro capítulo, de modo a verificar a opinião dos alunos acerca do mesmo questionamento após o transcurso de quase 6 (seis) anos desde sua aplicação no ano de 2012.

Em termos estruturais, conforme preconiza Vergara (2012), o questionário pode ser classificado como do tipo fechado, uma vez que contempla perguntas de múltipla escolha com resposta única, escolha múltipla com respostas múltiplas e escala *likert*.

Em relação à aplicação do questionário, sabe-se que uma de suas vantagens, segundo Vergara (2012), consiste na possibilidade de obter um conjunto maior de

informações em um espaço de tempo relativamente curto. Por outro lado, sabe-se que uma das limitações do instrumento consiste no baixo índice de devolução.

Visando a mitigar essa limitação, o pesquisador compareceu, presencialmente, em cada uma das unidades acadêmicas da UFJF em que são ministradas as aulas dos cursos de graduação constante da amostra, e realizou reunião com coordenadores e/ou professores de cada um dos cursos com o fito de aplicar o questionário aos alunos matriculados em disciplinas mais avançadas da matriz curricular, cujo prazo de resposta foi de cerca de 15 (quinze) minutos, afora o prazo necessário à apresentação do pesquisador e da dinâmica da pesquisa.

Considerando que os questionários foram aplicados presencialmente e respondido manualmente pelos alunos, foi necessária a realização da tabulação dos dados, preliminarmente à aplicação de ferramentas básicas de estatística descritivas que foram empregadas visando ao levantamento da frequência das respostas às categorias pré-determinadas, o cálculo dos percentuais obtidos em cada opção e a construção dos gráficos.

Por outro lado, em relação às entrevistas, pondera-se que essas são do tipo individual e semiestruturada, e foram realizadas em momentos separados com gestores representantes de cada um dos seguintes órgãos da universidade: PROEX, PROGRAD, PROPP e Diretoria de Inovação.

De acordo com Duarte e Barros (2011, p.62), a entrevista “busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”. Nesse sentido, por meio da entrevista objetiva-se levantar a percepção dos gestores da UFJF, os quais detêm informações acerca dos programas e ações ofertados pelas Pró-Reitorias e Diretoria, quanto aos objetivos geral e específicos deste trabalho.

Em relação à aplicação das entrevistas, elucida-se que as respectivas foram realizadas nas dependências de cada um dos setores pesquisados e a duração variou entre 20 (vinte) e 30 (trinta) minutos. Após a realização as transcrições adaptadas, pelo pesquisador, os conteúdos registrados foram enviados para análise de cada um dos participantes.

A análise dos resultados obtidos na entrevista foi realizada por categoria, a qual consiste na visão de Duarte e Barros (2011) na utilização de estruturas analíticas que reúnem e organizam o conjunto de informações obtidas a partir do fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas que possuem inter-relações. Nesse sentido, a

partir das respostas fornecidas pelos entrevistados, buscou-se trabalhar em cada categoria os aspectos de cada um dos objetivos a serem perseguidos neste trabalho.

Pois bem, uma vez apresentados os percursos metodológicos e procedimentais utilizados no desenvolvimento da pesquisa, passa-se aos resultados levantados, bem como às discussões subjacentes à luz das percepções apuradas, do referencial teórico trabalhado e das pesquisas documentais realizadas.

3.2 Resultados e discussão

Com o objetivo geral de levantar a percepção dos pesquisados acerca da contribuição dos programas e ações promovidos pela UFJF na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos graduandos, aplicou-se questionários aos alunos dos cursos de graduação em Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Geografia, Educação Física, Direito e Engenharia Civil. Além disso, foram realizadas entrevistas com gestor representante de cada uma das Pró-Reitorias - Extensão, Graduação e Pós-graduação e Pesquisa -, e Diretoria de Inovação.

Quanto à estrutura de apresentação dos resultados esclarece-se que, inicialmente será apresentado o perfil geral dos alunos que responderam ao questionário. Elucida-se que os entrevistados não serão perfilados, uma vez que foi firmado o compromisso com os respectivos da preservação de suas identidades quando da aplicação do instrumento e da assinatura do termo de consentimento esclarecido.

Em seguida, serão explanados os resultados obtidos relativos à evidência encontrada no Questionário do Estudante do Enade, a qual foi evidenciada no primeiro capítulo. Após a apresentação dos dados relativos à evidência, serão trabalhados os resultados inerentes a cada um dos objetivos específicos, quais sejam:

- a) A formação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação desde os primeiros períodos;
- b) Existência de política institucional de articulação entre os programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação e sua importância para formação profissional dos alunos;
- c) Ocorrência de rede institucionalizada que busque a integração profissional entre os atuais alunos e egressos da UFJF; e,
- d) Alinhamento da perspectiva de carreira dos alunos às teorias mais tradicionais ou mais modernas.

Uma vez estabelecido o caminho a ser percorrido nesta seção, passa-se à apresentação de cada um dos tópicos desenvolvidos na pesquisa.

3.2.1 Perfil dos alunos que responderam o questionário

Preliminarmente à abordagem dos resultados obtidos na aplicação do instrumento, mostra-se pertinente a apresentação do perfil da amostra que é composta por 104 (cento e quatro) graduandos, oriundos de cursos de diversas áreas de conhecimento e conforme os dados constantes da Tabela 3.

Tabela 03: Distribuição da amostra por área do conhecimento e curso.

Área do Conhecimento						
	Ciências Exatas	Ciências da Saúde	Ciências Sociais Aplicadas	Ciências Humanas	Engenharias	
Curso (s) de Graduação	Ciência da Computação e Sistemas de Informação	Educação Física	Direito	Geografia	Engenharia Civil	
Nº de Participantes por curso	15	23	26	20	20	
Percentual	14,43%	22,11%	25%	19,23%	19,23%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação à distribuição da amostra por sexo, apura-se que 39,42% são do sexo feminino e 60,58% são do sexo masculino, distribuídos proporcionalmente entre os cursos, conforme registrado na Tabela 4.

Tabela 04: Distribuição percentual da amostra por curso e sexo.

Cursos de Graduação	Ciência da Computação e Sistemas de Informação	Educação Física	Direito	Geografia	Engenharia Civil
Feminino	3,85%	5,77%	8,65%	10,58%	10,58%
Masculino	10,58%	16,35%	16,35%	8,65%	8,65%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação ao turno matriculado, apura-se que 31,73% dos participantes estudam no período diurno, 34,61% no período noturno e 33,65% em período integral, conforme consta da Tabela 5.

Tabela 05: Distribuição percentual da amostra por turno e curso.

	Ciência da Computação e Sistemas de Informação	Educação Física	Direito	Geografia	Engenharia Civil
Diurno		11,54%	5,77%	11,54	2,88%
Noturno	14,42%		19,23%	0,96%	
Integral		10,58%		6,73%	16,34%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No que tange à faixa etária a amostra é composta majoritariamente por estudantes mais jovens, que possuem de 20 a 25 anos, na forma estabelecida na Tabela 06.

Tabela 06: Distribuição da amostra por faixa etária.

Faixa Etária	Quantitativo	Percentual
De 20 a 25 anos	88	84,61%
De 26 a 30 anos	11	10,58%
De 31 a 35 anos	3	2,88%
De 36 a 40 anos	2	1,93%
TOTAL	104	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Por fim, no que diz respeito à composição da amostra, salienta-se que todos os pesquisados estão matriculados a partir do quinto período, sendo que pouco mais de 74% encontram-se matriculados a partir do oitavo período do curso, conforme Tabela 7.

Tabela 07: Distribuição da amostra por período matriculado.

Período	Quantitativo	Percentual
Do 5º ao 7º	27	25,96%
Do 8º ao 10º	61	58,65%
Do 11º ao 13º	15	14,42%
Do 14º ao 15º	1	0,97%
TOTAL	104	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

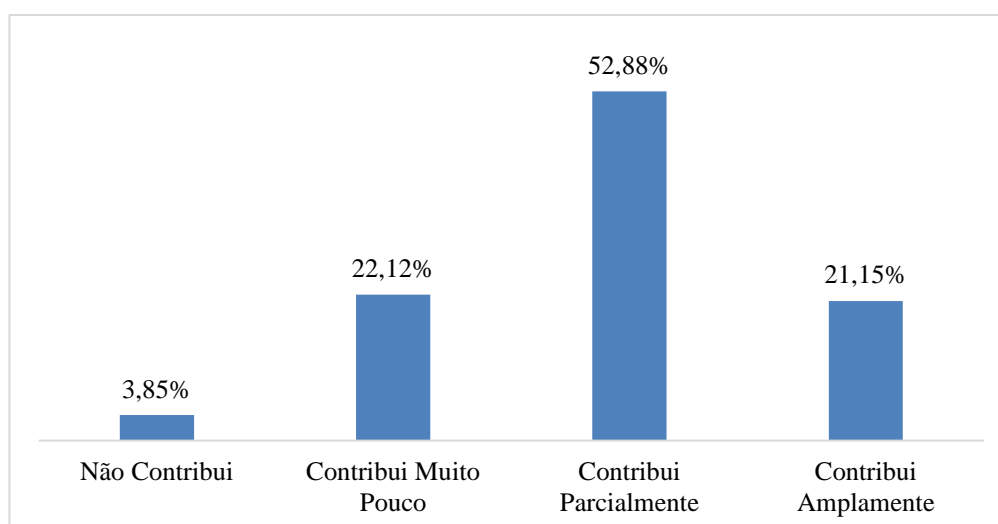
Em síntese, de acordo com as características apresentadas, a amostra a ser analisada revela-se heterogênea, conglobando participantes de diferentes áreas do conhecimento, oriundos de cursos distintos e que possuem representantes de ambos os sexos e idades diversas. Além disso, destaca-se que a maioria se encontra matriculada em períodos mais avançados e todas as matrículas dos pesquisados ultrapassam a metade do número de períodos previstos para a integralização do curso de graduação, o que aponta para uma amostra que já possui período considerável de vivência acadêmica na UFJF.

Uma vez perfilada a amostra, avança-se à apresentação dos resultados obtidos na pesquisa.

3.2.2 Revisitando a evidência apresentada no primeiro capítulo

Na primeira questão foi perguntado aos participantes como consideram que o curso contribuiu na preparação para o exercício profissional. Salienta-se que o texto da questão foi redigido exatamente igual ao utilizado pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) nos Questionários dos Estudantes apresentados como evidência no primeiro capítulo. Em relação a este questionamento apurou-se os resultados apresentados no Gráfico 11.

Gráfico 11: Contribuição do curso na preparação para o exercício profissional.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir da análise dos dados envolvendo os cinco cursos, percebe-se que a maioria dos participantes respondeu que esse contribui parcialmente na preparação para o exercício profissional. Ressalta-se que esta é uma realidade que também se confirma quando analisado cada curso de graduação, separadamente, conforme consta da Tabela 8.

Tabela 08: Contribuição parcial do curso para o exercício profissional.

Curso de Graduação	Contribuição Parcial do Curso (%)
Ciência da Computação e Sistemas de Informação	53,33%
Direito	61,54%
Educação Física	56,52%
Engenharia	50%
Geografia	40%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação à alternativa que o curso contribui muito pouco e de que não contribuiu, verifica-se que não ocorreu muita variação entre a percepção dos participantes, com exceção do curso de graduação em Geografia, no qual 45% dos alunos manifestaram pela pouca contribuição e 5% pela ausência de contribuição do curso na preparação para o exercício profissional, conforme registrado na Tabela 9.

Tabela 09: Ausência ou pouca contribuição do curso para o exercício profissional.

Curso de Graduação	Pouca contribuição (%)	Ausência de Contribuição (%)
Ciência da Computação e Sistemas de Informação	13,33%	13,33%
Direito	26,92%	3,85%
Educação Física	17,30%	0%
Engenharia	20%	0%
Geografia	45%	5%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação aos dados apurados no curso de Geografia, pondera-se que 30% dos participantes da pesquisa estavam cursando o quinto período, sendo assim, a percepção acerca desses resultados deve ser relativizada, posto que esses alunos ainda possuem uma parcela significativa de atividades a serem desenvolvidas até o término da graduação. Portanto, esses resultados não devem ser vistos de forma conclusiva, mas como indício da necessidade de se promover estudo mais aprofundado tanto em relação à percepção dos alunos, quanto acerca da dinâmica do curso.

No que tange à ampla contribuição, elucida-se que, em média, 21,15% dos participantes manifestaram nesse sentido. Ao analisar os resultados distribuídos pelos cursos, tem-se:

Tabela 10: Ampla contribuição do curso para o exercício profissional.

Curso de Graduação	Ampla contribuição (%)
Ciência da Computação e Sistemas de Informação	20%
Direito	7,69%
Educação Física	39,13%
Engenharia	30%
Geografia	10%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir dos dados registrados na Tabela 10, verifica-se que o curso de graduação em Direito é aquele que apresenta o menor valor percentual quando comparados aos demais, uma vez que somente 7,69% dos participantes assinalaram a alternativa de que o curso contribui amplamente para o exercício profissional.

A partir desse dado apurado, é possível realizar uma análise cotejada com a evidência apresentada no primeiro capítulo, posto que essa pergunta constou também do Questionário do Estudante aplicado no Enade nos anos de 2009 e 2012, conforme explicado na seção 1.3 do capítulo 1, e no âmbito desta pesquisa também foi respondida por alunos concluintes do curso de graduação em Direito da UFJF.

Em que pese serem momentos distintos e participantes distintos, frisa-se que a amostra coletada no curso de graduação em Direito, neste momento, foi composta exclusivamente por alunos que estão cursando o nono ou décimo período do curso. Sendo assim, esses também se enquadram na definição de concluintes dada pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes, igualmente aos discentes que responderam o Questionário do Estudante do Enade nos anos de 2009 e 2012.

Nesse sentido, ao confrontar os resultados inerentes aos graduandos em Direito nesta pesquisa com o resultado levantado no ano de 2009, verifica-se em relação a ampla contribuição do curso na preparação para o exercício profissional, a percepção dos alunos pesquisados apresentou resultados inferiores, uma vez que no ano de 2009, 32,1% dos respondentes ao Questionário do Estudante do Enade sinalizaram que o curso havia contribuído amplamente na preparação para o exercício profissional, ao passo que nos dados apurados nesta pesquisa tem-se que apenas 7,69% dos participantes responderam que o curso contribuiu amplamente na preparação para o exercício profissional, ou seja, uma redução de 24,41%.

Em comparação com os dados levantados em 2012, também se verifica uma redução, uma vez que naquele momento 22,6% dos alunos responderam que o curso de

graduação em Direito havia contribuído amplamente na preparação para o exercício profissional, e agora apenas 7,69%, resultando em uma redução de 14,91%.

A partir desse panorama verificado não se pode concluir de forma absoluta que o curso de graduação tem contribuído menos na preparação para o exercício profissional dos alunos. No entanto, o dado levantado sinaliza a necessidade de os órgãos de natureza acadêmica tanto da UFJF, quanto da Faculdade de Direito, procederem a estudos e discussões acerca de como o curso e os programas institucionais poderiam ser aprimorados e articulados de modo a atender aos anseios dos graduandos.

Para além do curso de graduação de Direito, registra-se que não é possível realizar análises comparativas entre cada um dos cursos pesquisados neste trabalho e os levantados na evidência apresentada no primeiro capítulo, uma vez que abarcam graduações distintas e oriundas de áreas do conhecimento distintas.

Entretanto, com o fito de apresentar um panorama evolutivo das médias apuradas, registra-se que no ano de 2009, 31,2 % dos alunos que responderam ao Questionário do Estudante do Enade haviam manifestado pela ampla contribuição do curso na preparação para o exercício profissional; já no ano de 2012, em média, 26,32% dos alunos se manifestaram pela ampla contribuição e no bojo desta pesquisa apurou-se que 21,36% manifestaram pela ampla contribuição.

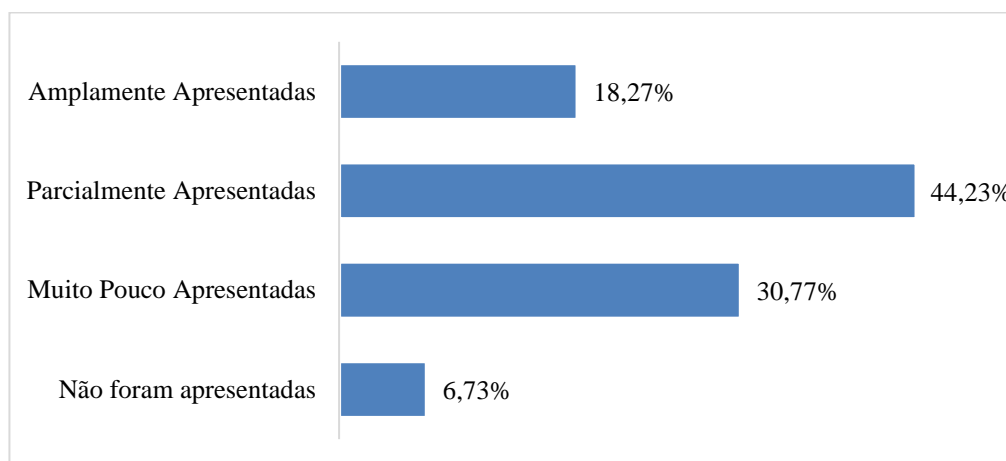
A partir desse panorama, salienta-se, por fim, que caso haja interesse institucional da Administração da UFJF em mapear e acompanhar periodicamente essa informação para cada curso de graduação, será necessária a sistematização de um instrumento de pesquisa frequente e até mesmo a construção de um indicador, o qual pode se revelar mais eficaz na verificação dessa evolução, bem como no balizamento da atuação da Administração da Universidade contribuindo para intervenções mais eficazes.

3.2.3 A formação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação desde os primeiros períodos

Além da questão constante do Questionário do Estudante, ressalta-se que as questões de número 2, 3,4 e 5 foram elaboradas e inseridas no instrumento de pesquisa (Apêndice 1) tendo uma diretriz comum, qual seja: a formação profissional e o desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação. As questões 11 e 12, também trabalharam com essa diretriz, no entanto, buscou-se por meio dessas levantar a percepção dos pesquisados acerca de propostas concretas que podem ser desenvolvidas no âmbito da Universidade.

Nesse contexto, registra-se, inicialmente, que o segundo questionamento respondido pelos alunos teve o objetivo de apurar se a UFJF tem propiciado aos graduandos conhecimento acerca das possibilidades de carreiras acessíveis aos profissionais que se formam no respectivo curso, cujos resultados encontram-se descritos no Gráfico 12.

Gráfico 12: Apresentação de possibilidades de carreiras pela UFJF.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

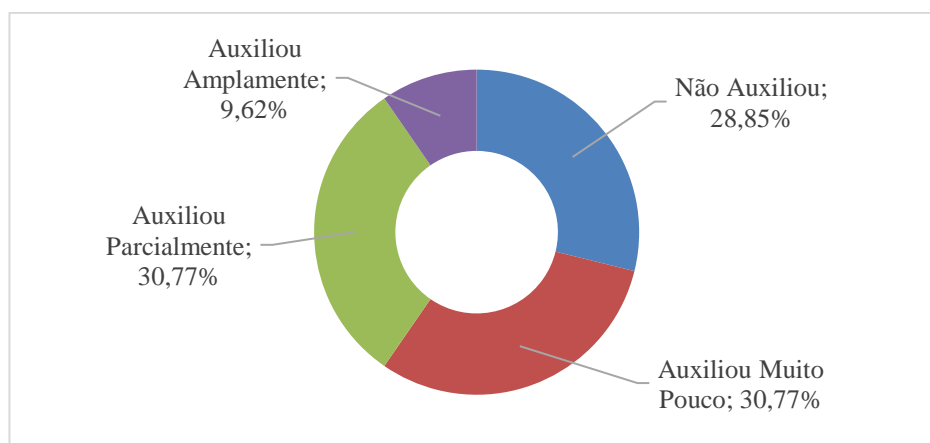
A partir dos resultados, verifica-se que a maioria dos participantes responderam que as oportunidades de carreiras foram parcialmente apresentadas pela UFJF. Em relação aos resultados apurados em cada curso, registra-se que apenas no curso de Geografia, a percepção dos alunos foi diferente dos demais, posto que na pesquisa foi apurado que 60% dos participantes manifestaram no sentido de que a UFJF apresentou muito pouco as possibilidades de carreiras para um profissional formado na área.

Ademais, tem-se que, em média, 18,27% dos graduandos manifestaram que a UFJF apresentou amplamente as possibilidades de carreiras, em contrapartida, levanta-se que 37,50% dos participantes assinalaram que a Universidade apresentou muito pouco ou não apresentou as possibilidades de carreiras aos alunos.

Nesse sentido, os resultados levantados podem sinalizar a existência de lacuna na oferta de uma ação efetiva por parte da UFJF, na perspectiva de mais de um terço dos participantes. Portanto, no uso de sua autonomia administrativa, a inserção da temática inerente às perspectivas de carreira dos alunos de graduação na agenda da gestão acadêmica da universidade pode contribuir para melhor excelência na realização da missão institucional.

Na terceira questão, buscou-se verificar como a UFJF tem auxiliado os alunos de graduação a identificar o perfil profissional adequado às respectivas aspirações. Este questionamento pressupõe uma atuação institucional mais ativa e que visa não apenas o atingimento da missão da Universidade por meio da apresentação das oportunidades de carreira, mas também a prestação efetiva de ajuda ao aluno de modo que esse possa trilhar seus percursos formativos visando a realizar seus objetivos de carreira e vida. Por meio deste questionamento foi possível apurar os resultados constantes do Gráfico 13.

Gráfico 13: Orientação profissional quanto ao perfil profissional almejado.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Partindo da análise gráfica, verifica-se que a percepção dos alunos denota a existência de uma atuação relativamente tímida, por parte da UFJF, uma vez que 59,62% responderam que a universidade auxiliou muito pouco ou não auxiliou os participantes a identificar algum perfil profissional adequado às suas aspirações.

Ao realizar uma análise setorizada, por cursos das diferentes áreas do conhecimento, apura-se que no curso de Educação Física (47,70%), Direito (69,23%), Geografia (75%) e Engenharia (60%) também predomina a percepção de que a UFJF auxiliou muito pouco ou não auxiliou os participantes a identificar algum perfil profissional que se adequasse às suas aspirações. No caso dos cursos das áreas de Ciências Exatas (ciência da computação e sistemas de informação) também predominou a alternativa de que a UFJF auxiliou muito pouco ou não auxiliou, na perspectiva de 60% dos alunos pesquisados.

Considerando os resultados levantados, nota-se que a percepção predominante, por parte dos alunos pesquisados, é no sentido de que a universidade não tem auxiliado

de forma satisfatória quanto à identificação de um perfil profissional. Destarte, seria pertinente que a Administração da UFJF buscasse fomentar iniciativas visando a investigar, estudar, discutir e propor ações institucionais de modo a compreender e suprir essa necessidade dos alunos.

Além da manifestação dos alunos levantada no questionário, registra-se que também foi perguntado aos representantes dos órgãos da UFJF, durante a entrevista, se o órgão possuía alguma iniciativa ou programa que tivesse o objetivo de auxiliar o aluno de graduação a encontrar algum perfil profissional ou alguma carreira almejada.

Em relação a este questionamento foram levantadas as percepções constante do Quadro 14.

Quadro 14: Percepção dos gestores quanto à orientação profissional aos alunos de graduação.

Entrevistado	Percepção
E1	Não. A extensão não tem um programa para estimular os estudantes. O que fazemos é apresentar ao estudante, no momento de recepção dos calouros, que existe a possibilidades de eles buscarem as ações de extensão. [...]
E2	É, neste ano, por exemplo, a gente voltará com um formato que já tivemos de mostra dos cursos, mas é algo mais voltado para os alunos que estão no ensino médio, para que ele possa ter conhecimento das áreas que ele poderia desenvolver aqui na universidade. Em relação a um aluno já matriculado na graduação, eu acho que é uma iniciativa mais das coordenações de curso, no âmbito das unidades acadêmicas com o apoio das Direções, o que pode haver é o apoio das Pró-Reitorias.
E3	A princípio, o papel da Diretoria de Inovação não é criar mecanismos de indução para escolha de carreiras, pois o despertar para isso é muito individual. E como o mercado de trabalho está em profunda transformação, várias carreiras convencionais estão perdendo sentido com a mudança tecnológica permanente que estamos vivendo e as possibilidades de ação inventiva e empreendedora estão aparecendo em todas as áreas. Então, o nosso objetivo é despertar a atenção dos alunos no sentido de que, qualquer que seja a sua formação ou vocação, a atividade empreendedora é um caminho para ele se colocar no mercado.
E4	Não temos. O nosso foco de atuação não é o aluno de graduação, mas sim o professor. Acredito se nós trabalhássemos com os alunos, pela própria compartimentalização da gestão universitária em cursos, departamentos e setores, pode ser que entraríamos na pasta de competência da graduação ou das coordenações de curso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

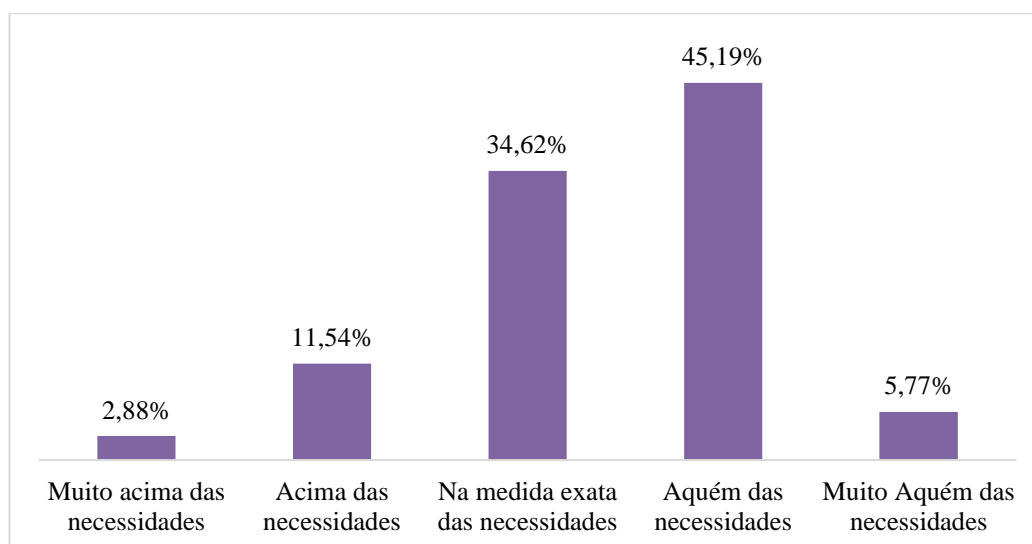
A partir das entrevistas realizadas apurou-se, pelo menos nos órgãos pesquisados, que inexistiu iniciativa institucional efetiva que tenha o objetivo de auxiliar os alunos de graduação a encontrar um perfil profissional ou carreira almejada. Assim, o predomínio da opinião dos alunos no sentido de que a UFJF auxiliou muito pouco ou não auxiliou, conforme registrado no Gráfico 15, pode ter como uma das suas razões este *gap* das ações da UFJF.

Considerando o panorama de poucas iniciativas institucionais promovidas pela UFJF, na visão dos gestores da PROGRAD, PROPP, PROEX e Diretoria de Inovação; bem como a carência dessas atividades assinaladas pelos alunos nos questionários, tem-se um momento propício para discussão e a construção de uma proposta de solução conjunta que atenda às demandas dos graduandos e que estejam nos limites das possibilidades administrativas, organizacionais e orçamentárias da Universidade.

Para além da orientação quanto ao perfil profissional, buscou-se também levantar o grau de conhecimento fornecido pelo curso de graduação em relação ao perfil profissional almejado. Pondera-se que esse questionamento foi construído levando em consideração a competência *knowing how* que constitui uma das vertentes da teoria da carreira sem fronteiras, trabalhada no referencial teórico, e que contempla, segundo Arthur, Claman e Deffilipi (1995), os conhecimentos, habilidades e competências que o indivíduo pode ofertar à sociedade.

No que concerne ao levantamento do grau de conhecimento e competências fornecidas durante o curso de graduação em relação ao perfil profissional almejado verificou-se os resultados descritos no Gráfico 14.

Gráfico14: Grau de conhecimento e perfil profissional almejado.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir dos resultados descritos no Gráfico 14, extrai-se que a maioria dos alunos participantes, 45,19%, manifestaram que os conhecimentos e competências fornecidos durante o curso de graduação estão aquém das necessidades para alcançar o perfil profissional almejado.

Além da percepção geral, registra-se que quando realizada uma análise por curso, constata-se que nos cursos na área de Ciências Exatas (ciência da computação e sistemas de informação), bem como no caso do curso da área de Ciência da Saúde, representado pela Educação Física, predominou a percepção de que os conhecimentos e competências fornecidos durante o curso de graduação foram na medida exata para alcançar o perfil almejado, na proporção de 26,67% e 43,47%, respectivamente.

No caso do curso de graduação em Geografia, a percepção dos alunos ficou dividida, uma vez que 50% dos participantes assinalaram que os conhecimentos e competências foram fornecidos na medida exata para alcançar o perfil almejado e 50% assinalaram a opção aquém das necessidades para alcançar o perfil almejado.

Quanto aos cursos de graduação em Direito e Engenharia, levantou-se que a maioria dos participantes manifestou que os conhecimentos e competências fornecidos durante o curso de graduação ficaram aquém das necessidades para o alcance do perfil almejado, sendo apurados os percentuais de 53,85% e 70%, respectivamente.

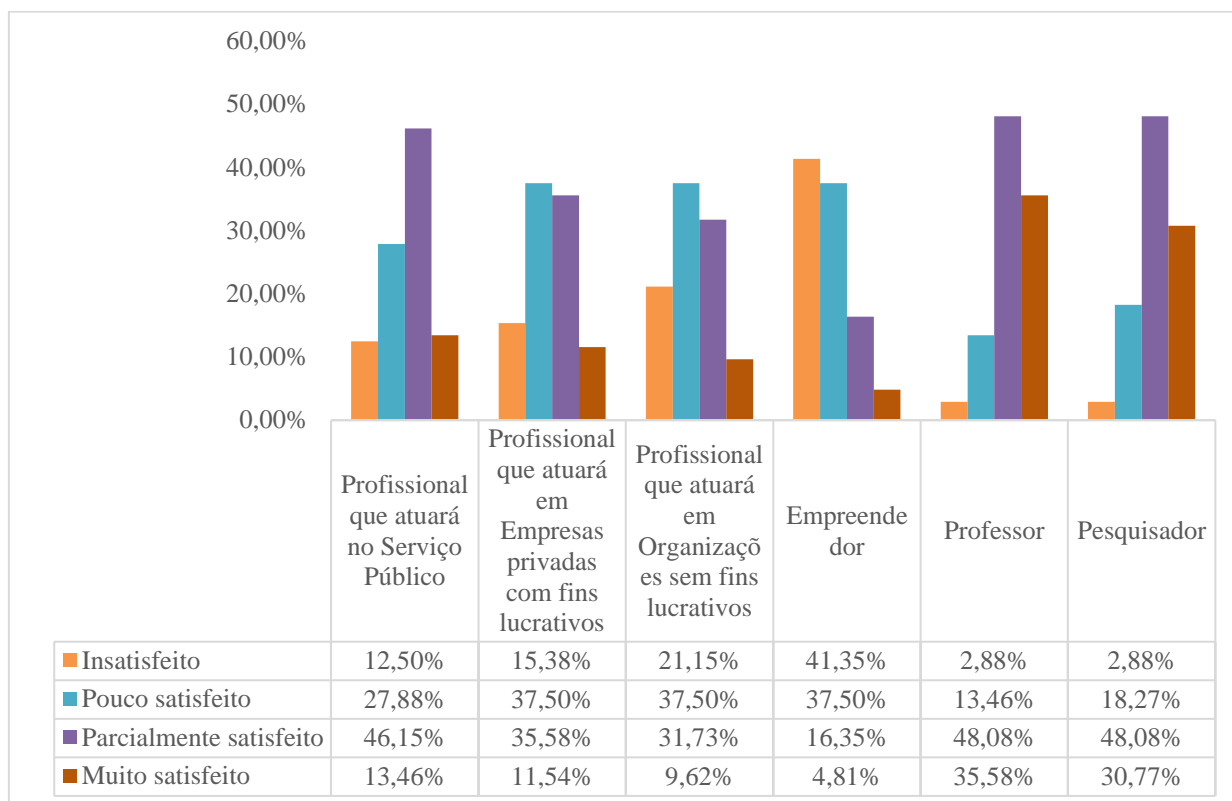
Em relação aos dados apurados neste questionamento não se pode concluir de forma definitiva que os conhecimentos e competências fornecidas pelos cursos não estão atendendo completamente às expectativas profissionais futuras dos alunos, mesmo porque, a princípio não se verificou a existência de uma ação institucional efetiva que auxilie os alunos de graduação a identificar o perfil profissional almejado, conforme demonstrado no questionamento anterior.

No entanto, os dados apurados podem ser o ponto de partida para despertar a discussão acerca da temática nos órgãos acadêmicos e pedagógicos das faculdades e institutos envolvidos, os quais poderão realizar novos levantamentos e estudos mais aprofundados até mesmo na perspectiva de balizar ações acadêmicas futuras com o fito de torná-las mais alinhadas à missão da UFJF que contempla a formação do ser humano para o exercício profissional, nos termos do Art.5º do Estatuto.

Na quinta questão constante do questionário (Apêndice 1) buscou-se apurar o nível de satisfação dos participantes quanto à preparação proporcionada pela UFJF para desenvolverem suas atividades de acordo com possibilidades de carreiras preestabelecidas no questionário. Nesse sentido, na construção da questão foram disponibilizadas cinco categorias, sendo: profissional que atuará no serviço público, profissional que atuará em empresa privada com fins lucrativos, profissional que atuará em organização privada sem fins lucrativos, empreendedor, professor e pesquisador, para

cada uma das categorias, o participante assinalou o grau de satisfação, cujo resultado consta do Gráfico 15.

Gráfico 15: Grau de Satisfação com a preparação para atuação profissional proporcionada pela UFJF.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir dos resultados acima, apura-se que de forma geral, o maior nível de insatisfação encontra-se em relação à preparação dos alunos para desenvolverem suas atividades como empreendedores, uma vez que 41,35% dos participantes assinalaram que estão insatisfeitos com a preparação proporcionada pela UFJF.

Quanto à preparação para a atuação profissional em empresas privadas com fins lucrativos e em organizações sem fins lucrativos, registra-se que a maioria dos participantes está pouco satisfeita com a preparação proporcionada pela universidade, uma vez que em ambos os casos 37,4% marcaram essa alternativa.

No que concerne à preparação para atuação no serviço público, registra-se que 46,15% manifestaram que estão parcialmente satisfeitos com a universidade e que 40,38% manifestaram que estão poucos satisfeitos ou insatisfeitos.

No que tange à preparação para desenvolver atividades como professor ou pesquisador apura-se que a maioria dos graduandos manifestou estar parcialmente

satisfeita atingindo, em ambos os casos, a opinião de 48,08% dos participantes. Neste ponto, é importante salientar que essas opções foram as que registraram os maiores níveis de satisfação, posto que 35,58% dos alunos responderam que estão muito satisfeitos com a preparação proporcionada pela UFJF para atuarem como professores e 30,77% manifestaram muita satisfação com a formação proporcionada para atuarem como pesquisadores.

Ao analisar a amostra de forma estratificada, verifica-se que os alunos do curso de graduação em Educação Física, representando nesta pesquisa a área de ciências da saúde, apresentaram os níveis mais baixos de satisfação na preparação para atuarem em empresas privadas com fins lucrativos, uma vez que 39,13% assinalaram que estão poucos satisfeitos; no mesmo sentido para atuarem como empreendedores, posto que 34,78% manifestaram que estão pouco satisfeitos. A satisfação parcial segue a tendência da amostra geral, por conseguinte, 56,52% assinalaram que estão parcialmente satisfeitos com a preparação proporcionada pela UFJF para atuarem como professores e 47,83% estão parcialmente satisfeitos com a preparação fornecida pela instituição para atuarem como pesquisadores. No que concerne à atuação no terceiro setor, 47,83% assinalaram que estão parcialmente satisfeitos, assim como no serviço público, posto que a maioria dos participantes, 52,17%, manifestaram pela satisfação parcial.

No caso do curso de graduação em Geografia, representante da área das ciências humanas, apura-se que 55% dos participantes registraram que estão insatisfeitos com a preparação proporcionada pela UFJF para atuarem como empreendedores; 55% estão pouco satisfeitos com a preparação para desenvolverem suas atividades em organizações privadas sem fins lucrativos e 50% estão pouco satisfeitos com a preparação propiciada pela universidade para atuarem em empresas privadas com fins lucrativos. Em relação à preparação para atuarem no serviço público, como professores ou pesquisadores, predomina a satisfação parcial com os seguintes percentuais: 65%, 65% e 50%, respectivamente.

Em relação à graduação em Direito, da área de ciências sociais aplicadas, verificou-se que quanto à preparação para atuarem no serviço público, a maioria, cerca de 38,46%, manifestou satisfação parcial. Quando perguntados sobre a atuação como profissionais de empresas privadas com fins lucrativos 46,15% manifestaram que estão pouco satisfeitos, assim como 50% manifestaram que estão pouco satisfeitos com a preparação proporcionada pela UFJF para atuarem em organizações privadas sem fins lucrativos. A baixa satisfação também se verifica quanto à preparação para atuarem como

empreendedores, posto que mais de 92% manifestaram que estão insatisfeitos ou pouco satisfeitos. Por fim, para atuarem como professores 53,85% estão parcialmente satisfeitos e para atuarem como pesquisadores, 50% dos participantes também manifestaram satisfação parcial.

Quanto aos resultados apurados nos questionários dos alunos dos cursos de ciências exatas, oriundos dos cursos de ciência da computação e sistemas de informação, verifica-se que a maioria manifestou que estão parcialmente satisfeitos com a preparação propiciada pela UFJF para atuarem no serviço público, 33,33%. Para atuarem em empresas privadas com fins lucrativos 46,67% estão parcialmente satisfeitos, assim como para atuarem em organizações sem fins lucrativos, a satisfação parcial atinge 53,33% dos participantes. No que tange à atuação como empreendedor, 53,33% manifestaram que estão insatisfeitos, ao passo que para atuarem como professores e pesquisadores a maioria, 80%, no primeiro caso, e 53,33% no segundo, manifestaram que estão muito satisfeitos.

Ainda na quinta questão, registra-se que na percepção dos alunos pesquisados do curso de graduação em engenharia civil, prevalece a pouca satisfação com a preparação fornecida pela UFJF para atuarem no serviço público (40%), em empresas privadas com fins lucrativos (45%), organizações sem fins lucrativos (40%), professor (40%) e como pesquisador (45%). Para atuarem como empreendedores, 50% dos participantes estão insatisfeitos com a preparação propiciada pela universidade.

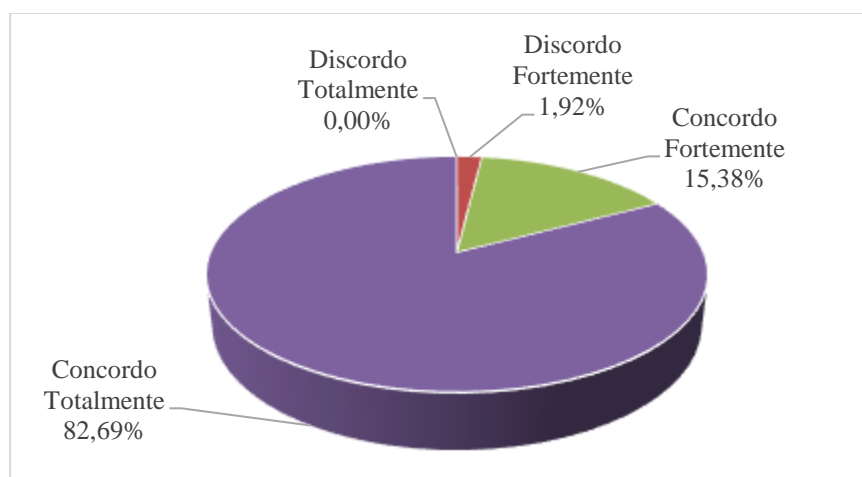
A partir dos dados levantados, nota-se que a percepção dos alunos em relação à preparação fornecida pela UFJF para atuarem como empreendedores há um predomínio de baixa satisfação ou insatisfação em todos os cursos. No que tange à atuação no serviço público, há um predomínio de satisfação parcial. Quanto à preparação para atuarem em organizações sem fins lucrativos, registra-se um predomínio de pouca satisfação, assim como no caso de atuação em empresas privadas com fins lucrativos. Por fim, no que concerne à preparação para atuarem como professores e pesquisadores, verifica-se os maiores níveis de satisfação por parte dos alunos participantes.

Nesse sentido, sem a pretensão de extrapolar os dados apurados para além dos limites amostrais, descortina-se, por meio desta pesquisa, de cunho exploratório, a necessidade dos órgãos da UFJF, juntamente com as coordenações dos respectivos cursos, aprofundarem os estudos acerca das expectativas profissionais dos alunos de graduação.

Posteriormente, caso persista o cenário, ora verificado, mostra-se pertinente o desenvolvimento de iniciativas e ações visando a contribuir para a melhor satisfação dos alunos, sobretudo com relação à atuação como empreendedor, profissional que atuará no serviço público, empresas privadas com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos.

Para além da diagnose, elucida-se que na construção do questionário também foram inseridos itens visando a compreender melhor as necessidades dos discentes pesquisados. Nesse sentido, na décima primeira questão os alunos manifestaram o grau de concordância ou discordância em relação à seguinte afirmativa: “Acho importante a criação de um programa ou setor da UFJF que atue orientando profissionalmente o aluno de graduação desde os primeiros períodos do curso”, cujos resultados encontram-se descritos Gráfico 16.

Gráfico 16: Programa ou setor que oriente profissionalmente os graduandos.



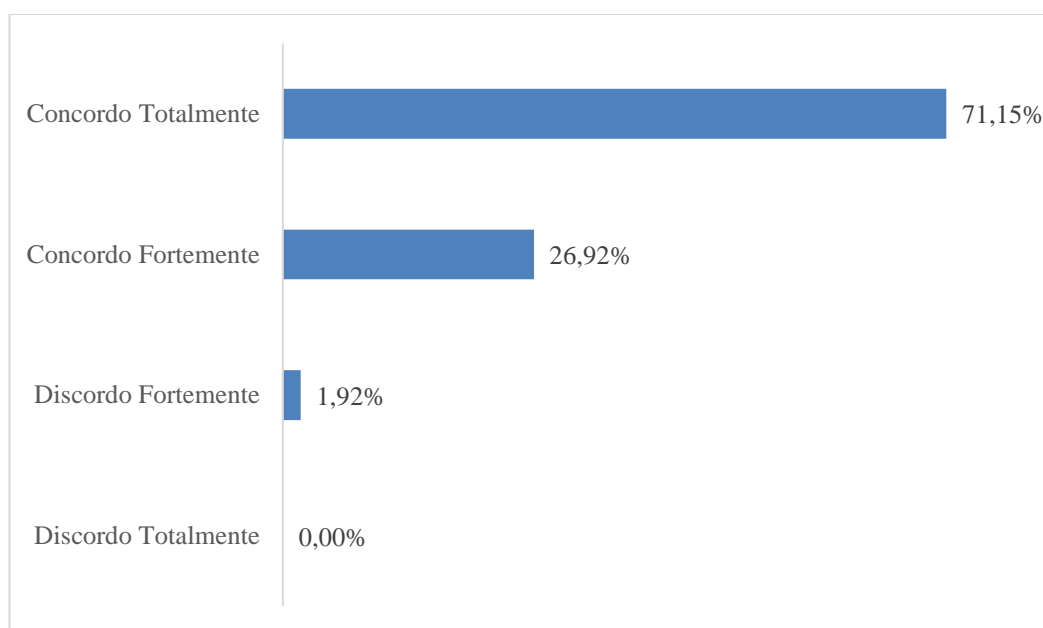
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação ao questionamento, registra-se que 82,69% dos participantes concordaram totalmente com a afirmativa e 15,38% concordaram fortemente, portanto a criação de um programa ou setor na UFJF que oriente profissionalmente os alunos de graduação desde os primeiros períodos goza de legitimidade manifestada por mais de 98% dos participantes da pesquisa. Nesse sentido, tal necessidade pode constituir uma das premissas subjacentes à futura construção do plano de ação a ser proposta neste trabalho.

Afora a apresentação das oportunidades profissionais, consigna-se que a décima segunda questão abordou a percepção dos graduandos quanto à importância de criação de

um programa ou setor no âmbito da UFJF que pudesse promover ações relacionadas ao desenvolvimento de carreiras dos graduandos. Nesse sentido os alunos manifestaram quanto à seguinte afirmativa: “Acho importante para a escolha/desenvolvimento da carreira do aluno de graduação a criação de um programa ou setor da UFJF que promova a constante apresentação de oportunidade, competências, desafios e tendências de carreiras”, cujos resultados estão previstos no Gráfico 17.

Gráfico 17: Apresentação de oportunidades, desafios e tendências de carreiras.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O Gráfico 17 revela que mais de 98% dos participantes concordam, totalmente ou fortemente, com a necessidade da UFJF instituir um programa ou setor que promova a apresentação de oportunidades, competências, desafios e tendências de carreiras. Por outro lado, elucida-se que apenas 1,92% dos participantes manifestaram que discordam fortemente da afirmativa e nenhum participante manifestou pela discordância total.

Em relação à construção de uma proposta que tenha o objetivo de promover a orientação profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação, registra-se que também constou do roteiro de entrevista a seguinte pergunta: qual a percepção do órgão acerca da criação de um programa ou um setor institucional que atuasse orientando profissionalmente os alunos? Em relação a este questionamento os representantes de cada um dos setores manifestaram de acordo com o que consta do Quadro 15.

Quadro 15: Percepção dos gestores quanto à criação de programa ou setor que promova a orientação profissional e de carreiras dos alunos de graduação.

Entrevistado	Percepção
E1	Seria ótimo. Se tivesse um espaço na universidade que mostrasse para os alunos as possibilidades existentes no mercado de trabalho. Interessante..., e a extensão também poderia participar em parceria com outras Pró-Reitorias.
E2	Importante com certeza, mas eu não sei se uma Pró-Reitoria daria conta das especificidades de todos os cursos e todas as áreas que temos na Universidade.
E3	[...] é uma ideia interessante, pois seria um programa que poderia integrar vários programas da universidade. Que integre a Diretoria de Inovação à Pró-Reitoria de Graduação, que tem que estar, naturalmente, nucleando essa ação. Acho também que deve ser algo multidisciplinar. É uma ideia que eu apoiaria, mas nós temos que tentar compreender direito para não constituir apenas mais um corpo burocrático. Deve ser algo que tenham ações efetivas na tentativa de compreender os horizontes dos alunos e busque estimular o estudante a conhecer o seu potencial, mas de forma que não seja apenas o desenho de um mapa.
E4	[...] nós não possuímos um sistema de acompanhamento desses alunos, por isso estamos trabalhando na construção de um relatório eletrônico que visa mapear o perfil do aluno egresso do programa de iniciação científica, visando levantar qual o caminho que esse aluno seguiu, quais foram os resultados de sua pesquisa [...] a partir desse levantamento serão produzidos relatórios e gráficos para que a gente possa aferir que tipo de resultado o programa tem produzido a partir de dados quantitativos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir da manifestação dos entrevistados, verifica-se a inexistência de um programa dessa natureza, bem como uma convergência entre a percepção dos gestores e a manifestada pelos alunos no questionário, corroborando a importância do desenvolvimento de um programa ou setor que busque a orientação profissional dos alunos de graduação.

Apurou-se ainda, a preocupação por parte dos entrevistados quanto à necessidade de se pensar em uma proposta que seja compatível com a estrutura organizacional para que não sobrecarregue apenas a Pró-Reitoria, nesse sentido foi sugerida a realização de parceria entre os setores envolvidos. Além disso, também foi ponderada a importância desta iniciativa não funcionar apenas como mais um setor burocrático no âmbito da universidade, que não tenha dinamicidade e flexibilidade para efetivamente compreender e atender as demandas dos alunos.

Portanto, a partir da manifestação, verifica-se que a construção de uma proposta visando a orientação profissional e de carreiras dos alunos goza de legitimidade tanto por parte dos alunos, quanto dos representantes dos órgãos institucionais que participaram da pesquisa.

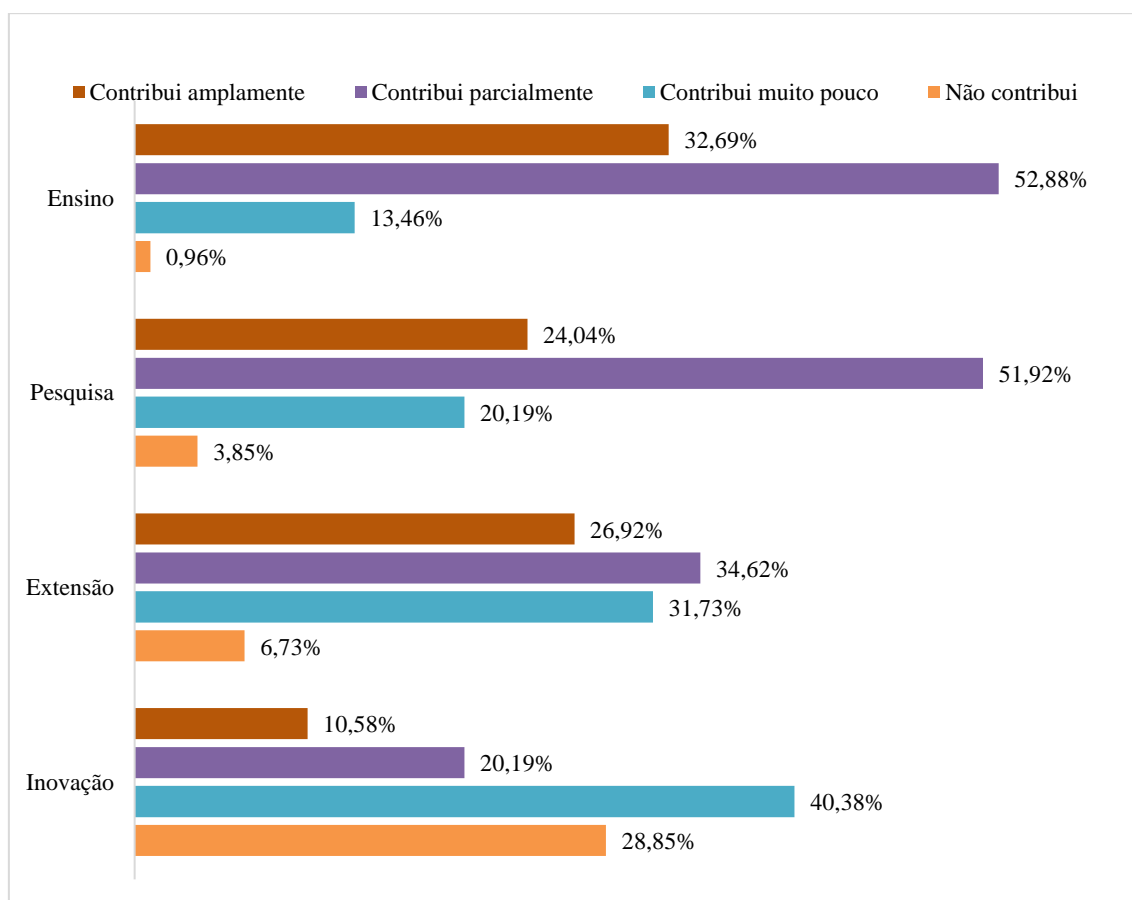
3.2.4 Existência de política institucional de articulação entre os programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação e sua importância para formação profissional dos alunos

Uma vez registrados e analisados os resultados apurados até a quinta questão, esclarece-se que na sexta, oitava, nona, décima e décima quinta pergunta constantes do Questionário (Apêndice 1), objetivou-se levantar a percepção dos alunos de graduação acerca dos programas e ações promovidos pela Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa e Diretoria de Inovação, que podem contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras. Além disso, investigou-se também, a percepção dos alunos quanto à importância da integração das atividades desenvolvidas por esses órgãos.

Nesse sentido, o fundamento teórico subjacente à elaboração das perguntas perpassa pela perspectiva teórica neoinstitucionalista. Sobretudo na vertente do institucionalismo da escolha racional posto que o maior ou menor grau de articulação dos programas institucionais ofertados pela UFJF que possuem potencial para contribuir na preparação para o exercício profissional e no desenvolvimento de carreiras dos alunos, caso prescindam de uma articulação, pode produzir um resultado sub ótimo para os alunos, ainda que alguma pró-reitoria ou diretoria esteja sendo, isoladamente, exitosa em suas ações e programas.

Tratando inicialmente da sexta pergunta constante do instrumento, elucida-se que por meio dessa, buscou-se apurar a percepção dos participantes quanto à contribuição das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação promovidos pela UFJF na preparação para o exercício profissional. A partir da manifestação dos participantes dos cursos das diferentes áreas do conhecimento foram obtidos os resultados constantes do Gráfico 18.

Gráfico 18: Contribuição das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação na preparação para o exercício profissional.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir dos dados levantados, verifica-se que, no caso das atividades de ensino predomina a percepção de que essas contribuem parcialmente na preparação para o exercício profissional, uma vez que 52,88% dos participantes da pesquisa manifestaram neste sentido. Em seguida, 32,69% manifestaram que as atividades de ensino contribuem amplamente; 13,46% assinalaram que essas atividades contribuem muito pouco e 0,96% entenderam que as atividades de ensino não contribuem na preparação para o exercício profissional.

Quanto às atividades de pesquisa, analisando a amostra de forma geral, constata-se também uma predominância no sentido da parcial contribuição, posto que 51,92% dos participantes assinalaram esta alternativa e 24,04% manifestaram pela ampla contribuição das atividades de pesquisa na preparação para o exercício profissional. Em relação à pouca contribuição registra-se que 20,19% dos participantes manifestaram nesse sentido e 3,85% afirmaram as atividades de pesquisa não contribuem.

No que concerne às atividades de extensão, a percepção vai ao encontro das verificadas nas atividades de ensino e pesquisa, no entanto, com uma intensidade menor quanto à contribuição, uma vez que 34,62% manifestaram pela contribuição parcial e 24,04% pela ampla contribuição das atividades de extensão na preparação para o exercício profissional. Em relação aos que manifestaram pela pouca contribuição, percebe-se um número mais expressivo que os registrados nas atividades de ensino e pesquisa, cerca de 31,7%. Quanto à ausência de contribuição também se nota um incremento, posto que 6,85% manifestaram nesse sentido.

Por fim, no que se refere às atividades de inovação, apurou-se uma diferença na percepção por parte dos discentes quando comparadas às ações de ensino, pesquisa e extensão, uma vez que 40,38% dos pesquisados manifestaram que a inovação contribuiu muito pouco na preparação para o exercício profissional; além disso, 28,85% dos participantes assinalaram que essas atividades não contribuíram na sua preparação para o exercício profissional. Quanto à ampla contribuição, registra-se que 10,58% manifestaram nesse sentido e 20,19% entenderam que essas ações contribuíram parcialmente.

Visando a compreender os resultados constantes da sexta questão, buscou-se levantar em que medida os alunos possuíam conhecimento das ações e programas da área de ensino, pesquisa, extensão e inovação ofertados pela universidade e que possuem potencial para contribuir na preparação profissional dos graduandos, conforme apresentado no item 1.2 do primeiro capítulo. Para tanto, na oitava questão os participantes assinalaram o grau de conhecimento que possuíam acerca de programas e ações ofertados pela Pró-Reitoria de extensão, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa e Diretoria de Inovação.

Em relação às ações promovidas pela Pró-Reitoria de Extensão (programas, projetos, cursos, eventos, prestação de serviço, publicação ou outros eventos de extensão) a maioria dos participantes, 37,50%, manifestaram que possuem muito pouco conhecimento e 31,73% manifestaram que não possuem conhecimento. Registra-se também, que 21,15% assinalaram que possuíam conhecimento parcial e 9,62% que possuíam amplo conhecimento.

Quanto às atividades promovidas pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, analisou-se a contribuição de dois programas, o Programa de Iniciação Científica e os Grupos de Pesquisa. Em relação ao primeiro, registra-se que a maior parte dos discentes, cerca de 39,43%, afirmaram possuir muito pouco conhecimento. Em seguida 25,96%

sinalizaram que possuíam conhecimento parcial e 20,19% assinalaram que não possuíam conhecimento. Por último, 14,42% assinalaram que possuíam amplo conhecimento acerca do programa de iniciação científica.

No que diz respeito aos grupos de pesquisa, salienta-se que 44,23% dos participantes assinalaram que possuíam muito pouco conhecimento, e 27,88% sinalizaram que não possuem conhecimento. Quanto ao conhecimento parcial, frisa-se que 16,35% dos participantes assinalaram essa opção e que 11,54% dos alunos manifestaram que detinham amplo conhecimento acerca dessa ação da PROPP.

No âmbito da Pró-Reitoria de Graduação foi pesquisada a percepção dos alunos acerca de três programas, quais foram: treinamento profissional, monitoria e programa de estágio, para os quais foram apurados os resultados constantes da Tabela 11.

Tabela 11: Grau de conhecimento dos alunos acerca de programas e ações desenvolvidos pela PROGRAD.

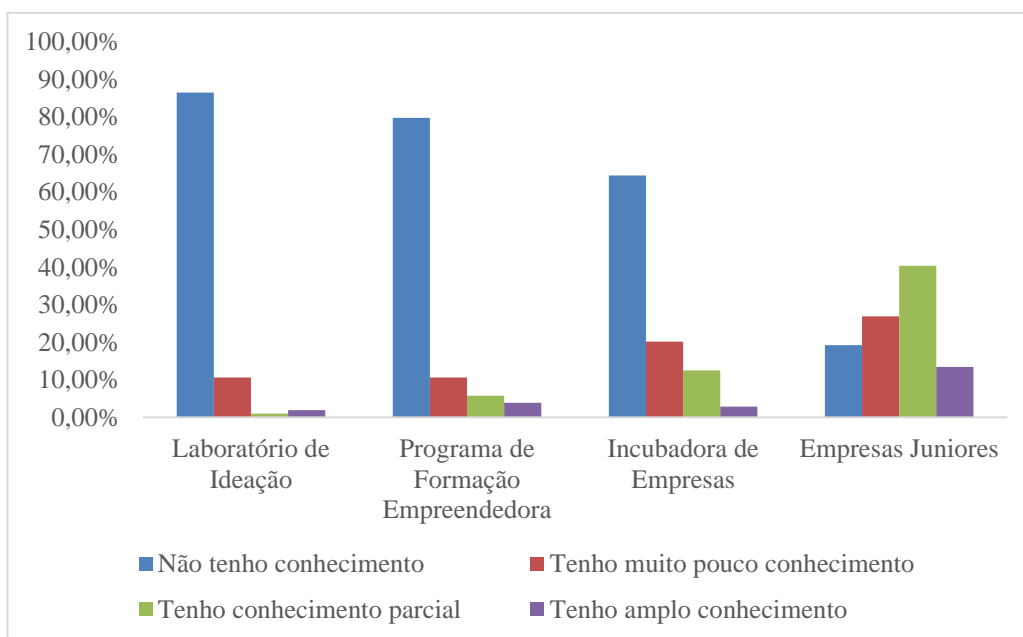
	Não possui conhecimento	Possui muito pouco conhecimento	Possui conhecimento parcial	Possui amplo conhecimento
Monitoria	2,88%	19,23%	40,38%	37,5%
Programa de Estágio	4,81%	25,96%	37,50%	31,73%
Treinamento Profissional	14,42%	37,5%	25%	23,08%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Considerando os dados, tem-se em relação ao programa de monitoria e ao programa de estágio a predominância de um conhecimento parcial por parte dos alunos pesquisados. No que diz respeito ao treinamento profissional, verifica-se um comportamento distinto, na medida em que a maioria dos participantes manifestou que possui muito pouco conhecimento.

Por fim, registra-se que em relação às ações e programas promovidos pela Diretoria de Inovação, foi pesquisada a percepção dos alunos acerca das quatro iniciativas trabalhadas no primeiro capítulo, quais foram: laboratório de ideação, programa de formação empreendedora, incubadora de empresas e empresas juniores. Em relação a essas iniciativas foram apurados os resultados constantes do Gráfico 19.

Gráfico 19: Grau de conhecimento dos programas e ações da Diretoria de Inovação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir dos resultados apurados registra-se que em relação ao Laboratório de Ideação, Programa de Formação Empreendedora e Incubadoras de Empresas a grande maioria manifestou que não possui conhecimento, atingindo nos três casos 86,54%, 79,81% e 64,42% de desconhecimento, respectivamente.

Em relação às empresas juniores predomina o conhecimento parcial, manifestado por 40,38% seguido pela manifestação de muito pouco conhecimento, registrado por 26,92% dos participantes. Neste ponto, é importante esclarecer que de todos os cursos pesquisados, apenas o curso de graduação em Geografia não possui uma empresa júnior diretamente vinculada.

Em relação ao nível de conhecimento, buscou-se também, no âmbito deste trabalho identificar a manifestação dos gestores acerca de como as Pró-Reitorias e Diretoria estão trabalhando na difusão de informações sobre as iniciativas, bem como na sensibilização quanto à importância dos programas promovidos. Em relação a esse aspecto foram apuradas as visões registradas no Quadro 16.

Quadro 16: Manifestação dos gestores quanto à difusão dos programas e ações promovidos pelos órgãos.

Entrevistado	Percepção
E1	[...] a PROEX promove uma grande divulgação dos editais de extensão e também temos uma política muito intensa no sentido de mostrar os projetos de extensão existentes na universidade. Essa política de divulgação, em parceria com a imagem institucional, é feita através do site, das redes sociais, banners e outros meios.
E2	[...] A partir do ano passado, 2017, a PROGRAD passou a realizar uma mostra dos trabalhos da graduação, a qual foi uma forma da Pró-Reitoria ter uma mensuração do impacto que o programa tem tido para os estudantes. No caso da monitoria, não tem como ter uma apresentação de trabalho, o que foi feito foi uma conferência com o Pró-Reitor de Graduação para tratar sobre monitoria e abrimos para discussão. E de treinamento profissional nós tivemos 96 (noventa e seis) trabalhos inscritos. Então, eu considerei uma resposta muito positiva, e a equipe da Pró-Reitoria se dividiu para participar dos diferentes grupos e achamos de altíssima qualidade os trabalhos apresentados, nas diversas áreas.
E3	Nós percebemos que essa cultura da inovação não é muito tradicional na nossa universidade, portanto nós lançamos várias turmas do programa de formação empreendedora, montamos o laboratório de ideação, e também teremos, daqui a pouco, as chamadas oficinas de ideação como um instrumento mais ágil que permita a gente ir nas unidades acadêmicas na tentativa de despertar essa cultura na universidade. Outro meio que a gente utiliza para chegar até os alunos é a divulgação dos programas no site da universidade e envio de e-mails institucionais. No entanto, ainda temos uma resposta aquém do potencial que a UFJF possui, por isso, é preciso realizar um intenso trabalho de mudança cultural e despertar nas pessoas esse novo horizonte de possibilidades.
E4	Infelizmente há uma carência de informação por parte dos alunos, eles não sabem onde, como chegar nesses grupos, portanto, somente aqueles que são mais antenados, mais maduros ou que possuem um currículo oculto acessam essa oportunidade. As informações quanto à importância desses programas também não estão muito disponíveis para todos os alunos da UFJF, então eles não aproveitam tudo que poderiam.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

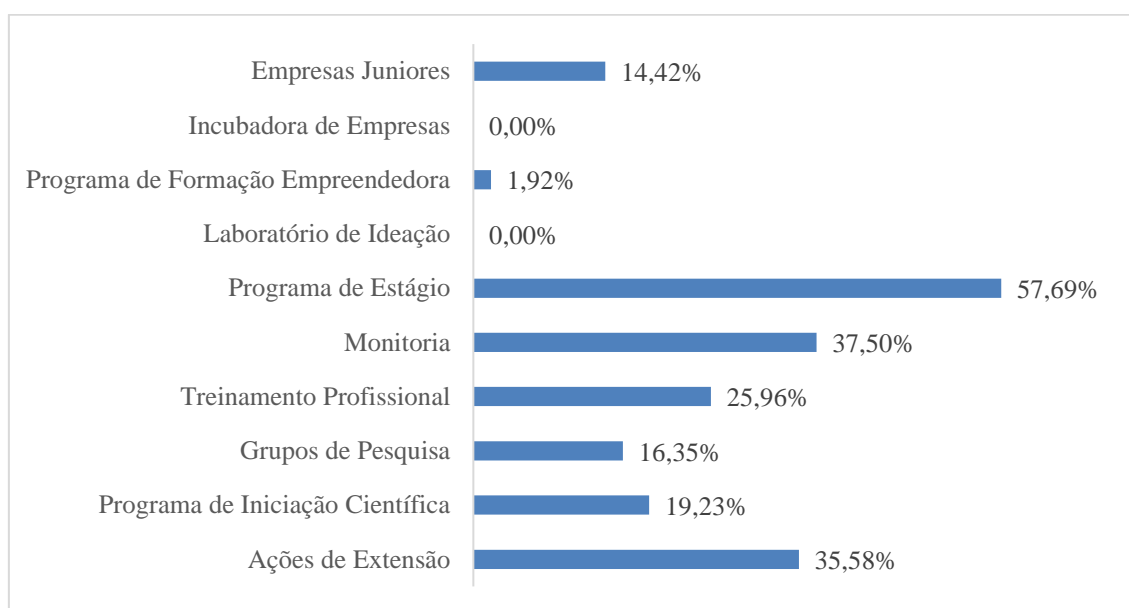
A partir da análise da manifestação dos gestores, verifica-se que estão sendo realizadas ações visando a divulgação e sensibilização dos alunos acerca da existência dos programas. No entanto, não se verificou ao longo da pesquisa a presença de uma política institucional de divulgação dos programas de forma integrada que tivesse o objetivo de apresentar aos alunos, desde o primeiro período da graduação, todas as possibilidades ofertadas pela universidade no âmbito das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Nesse sentido, acredita-se que a existência de uma iniciativa nesse sentido poderia contribuir para melhorar o nível de conhecimento e satisfação dos alunos acerca dos programas, suas características e potencialidades.

Logo, pelo menos na amostra analisada, tem-se que as iniciativas de apresentação e promoção dos programas realizadas pelos órgãos pesquisados apresentou um grau de

eficácia relativamente baixo, porquanto o desenvolvimento de novas estratégias pode ser fundamental para a melhoria do cenário apurado.

Para além do nível de conhecimento, buscou-se também investigar o envolvimento dos alunos nesses programas. Nesse sentido, foi perguntado quais programas ou ações ofertadas pela UFJF, que os discentes participam ou tenham participado. Quanto a este questionamento foram apurados os resultados constantes do Gráfico 20.

Gráfico 20: Participação discente em programas e ações ofertados pela UFJF.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir dos resultados apresentados no Gráfico 20 verifica-se que os programas ofertados pela Pró-Reitoria de Graduação são aqueles que apresentam os maiores níveis de participação, sobretudo o programa de estágio e monitoria. Em seguida destacam-se as ações de extensão que contam com a participação de mais de 35% dos alunos pesquisados.

No âmbito da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa verifica-se, de um modo geral, uma participação de menos de 20% dos alunos pesquisados tanto nos grupos de pesquisa, quanto no programa de iniciação científica.

Por fim, destaca-se que as ações promovidas pela Diretoria de Inovação, com exceção das empresas juniores que conta, ou contou, com a participação de 14,42% dos pesquisados, as demais ações desenvolvidas pelo órgão (laboratório de ideação, programa de formação empreendedora e incubadora de empresas), possui níveis de participação muito baixo ou nulos.

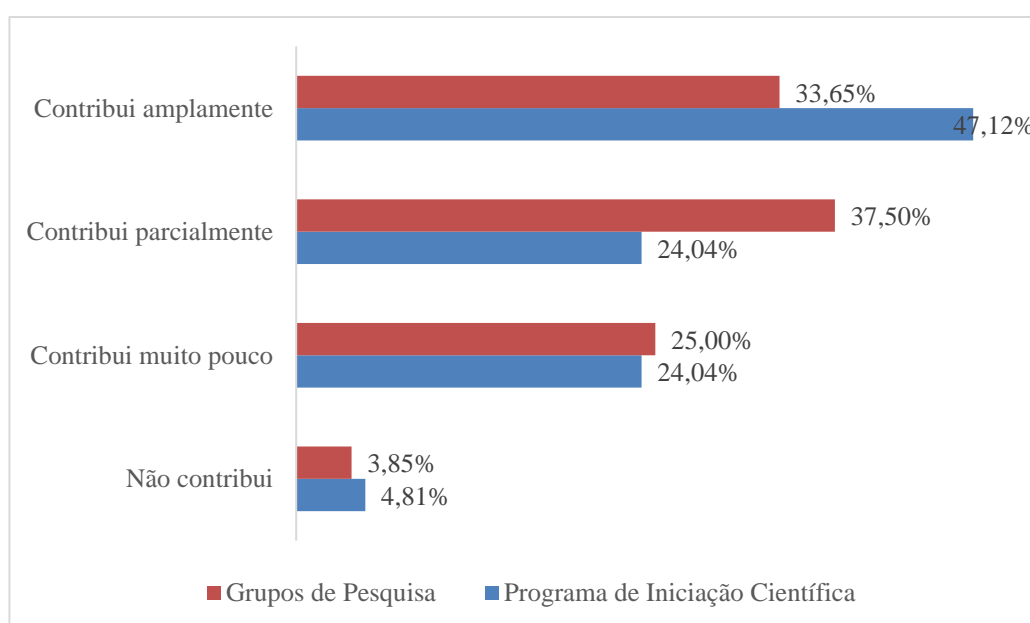
Tendo em vista os resultados apurados, salienta-se que a decisão quanto a participação, ou não, por parte dos alunos pesquisados, oriundos das diferentes áreas do conhecimento, perpassa por um momento anterior, qual seja a fase do conhecimento dos programas e ações. Nesse sentido, quando comparado, por exemplo, os níveis de participação dos alunos em alguns programas ofertados pela Diretoria da Inovação com os níveis de desconhecimento das iniciativas é possível inferir que há uma necessidade de se trabalhar ações visando à divulgação, apresentação e sensibilização da importância dos programas ofertados para a formação dos alunos e, conseqüentemente, na sua preparação para o exercício profissional.

Além do conhecimento e da participação nos programas e ações, buscou-se também verificar como os alunos avaliam que os programas ofertados pela PROGRAD, PROPP, PROEX e Diretoria de Inovação podem contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de suas carreiras.

Nesse sentido, em relação às ações de extensão a maioria dos participantes, cerca de 42,3%, acreditam que essas iniciativas podem contribuir parcialmente e mais de 33,6% manifestaram pela ampla contribuição. Registra-se ainda, que 18,27% manifestaram que pode contribuir muito pouco e 5,77% acreditam que as ações de extensão não contribuem na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras.

Quanto aos programas desenvolvidos pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa apurou-se os dados constantes do Gráfico 21.

Gráfico 21: Contribuição dos Programas da PROPP na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Analisando os resultados registrados no Gráfico 21, apura-se que a maioria dos participantes assinalaram que o Programa de Iniciação Científica contribui amplamente e que os grupos de pesquisa contribuem parcialmente na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras. Registra-se também que cerca de 25% compreendem que os programas contribuem muito pouco e aqueles que acreditam que não contribuem somam 4,81% no caso do programa de iniciação científica, e 3,85% no caso de grupos de pesquisa.

No que diz respeito aos programas ofertados pela Pró-Reitoria de Graduação, frisa-se que em relação ao treinamento profissional e ao programa de estágio, a maioria dos participantes assinalaram que contribuem amplamente. Quanto ao programa de monitoria prevaleceu a percepção de que contribui parcialmente seguida por uma visão de que contribui muito pouco, conforme registrado na Tabela 12.

Tabela 12: Contribuição dos Programas da PROGRAD na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras.

Programa da PROGRAD	Ausência de contribuição	Pouca contribuição	Contribuição parcial	Contribuição Ampla
Treinamento profissional	3,85%	8,65%	37,50%	50,00%
Monitoria	6,73%	29,81%	37,50%	25,96%
Programa de estágio	2,88%	10,58%	27,88%	58,65%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Por fim, em relação aos programas da Diretoria de Inovação, registra-se que foram apurados os dados constantes da Tabela 13.

Tabela 13: Contribuição dos Programas da Diretoria de Inovação na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras.

Programas da Diretoria de Inovação	Ausência de contribuição	Pouca contribuição	Contribuição parcial	Contribuição Ampla
Laboratório de ideação	19,23%	32,69%	27,88%	20,19%
Programa de formação empreendedora	16,35%	22,12%	37,50%	24,04%
Incubadora de empresa	15,38%	23,08%	33,65%	27,88%
Empresas juniores	10,58%	19,23%	34,62%	35,58%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Ao analisar os resultados levantados, verifica-se uma distribuição mais uniforme entre as opiniões, diferentemente do que se apurou nos questionamentos que abordaram o grau de conhecimento e também de participação. A partir desse levantamento, verifica-se uma predominância de manifestação no sentido da contribuição parcial e ampla

contribuição no programa de formação empreendedora (61,54%), incubadora de empresas (61,53%) e empresas juniores (70,2%).

Diante desses resultados, uma das hipóteses que pode ser inferida vai no sentido de que, embora prescindam de amplo conhecimento e de uma participação efetiva, as expectativas dos alunos pesquisados em relação a esses programas tendem a ser mais positiva. Logo, pode ser um momento propício para a atuação institucional visando a promover e fomentar a participação dos alunos nos programas e ações realizados pela Diretoria de Inovação.

Para além da impressão dos alunos, registra-se que durante a realização das entrevistas, também foi perguntado aos gestores da UFJF, a percepção deles quanto à contribuição das ações ou programas promovidos pelo setor na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação, cujas opiniões constam do Quadro 17.

Quadro 17: Percepção dos entrevistados quanto a contribuição para o exercício profissional dos programas.

Entrevistado	Percepção dos Entrevistados
E1	<p>De uma forma geral, independentemente de onde esse estudante for trabalhar, a extensão propicia ao aluno o contato, desde o início do curso de graduação, com a chamada questão social. Sendo assim os estudantes têm contato direto com diversas expressões da questão social, que envolve saúde, educação, alimentação, moradia ou acesso a direitos fundamentais.</p> <p>Nesse sentido, por meio da extensão, a questão social também passa a fazer parte do centro da formação do aluno, então no caminho de sua formação profissional específica o aluno passa também a ter um olhar diferenciado sobre a sociedade e ele tende a buscar nessa formação profissional instrumentos para melhorar as condições sociais.</p> <p>Na extensão, há um resultado muito positivo tanto para a universidade, quanto para a sociedade. Para a universidade, permite que os estudantes tenham contato com várias questões sociais e podem aprender, por meio delas, novas técnicas, dinâmicas e metodologias; além disso, permite aos docentes e técnicos direcionar o conhecimento que é produzido dentro da universidade para atender as demandas da sociedade. Por outro lado, a sociedade também passa a ter acesso a serviços, que se manifestam sob a forma de programas, projetos, cursos e outras ações de extensão que trazem melhorias das condições de vida.</p>
E2	<p>Eu acredito que a monitoria tem esse caráter de despertar o interesse pela carreira docente. Porém, nós ainda não possuímos assim, uma medida objetiva desse impacto. [...]</p> <p>Agora, isso é uma coisa que nós estamos tentando aprimorar, inclusive estamos aprimorando resoluções, como a do Treinamento Profissional, para ter um mecanismo de aferir mais objetivamente, se for possível, o impacto que o programa tem na formação do aluno. O programa de treinamento profissional é uma ação específica da UFJF, não existe da mesma forma que ocorre aqui, em outras instituições, por isso nós temos essa preocupação se os alunos estão tendo uma contribuição para a sua formação profissional e também como cidadãos, outra preocupação é que este estudante em formação não pode ser visto apenas como uma pessoa para suprir a falta de um servidor. É preciso que o aluno sinta que o programa tenha feito diferença na sua formação, além do que ele tem em sala de aula.</p>

E3	<p>No caso do laboratório de ideação e prototipagem e também do programa de formação empreendedora, o propósito dos dois é exatamente despertar nos estudantes a percepção de que a formação profissional não tem como horizonte apenas a ocupação de um posto no mercado de trabalho convencional.</p> <p>O que se busca é a conversão do conhecimento em inovação, seja, por exemplo, por meio da geração de uma patente, de um modelo de utilidade, de um programa de computador (dependendo da formação) ou até mesmo por meio da abertura de uma empresa que incorpore no seu objeto o conhecimento que o aluno aprendeu aqui na universidade, constituindo uma vantagem não apenas para o aluno, mas para o país, uma vez que o conhecimento gerado na universidade se transmuda em tecnologia e, conseqüentemente, reduz a nossa dependência de tecnologia externa e aumenta, portanto, a nossa autonomia enquanto nação.</p>
E4	<p>O programa de iniciação científica é, nacionalmente, comprovado como um programa de recrutamento de jovens pesquisadores na graduação e que possui uma relação muito forte com a formação profissional, principalmente com a formação de futuros pesquisadores. Nesse sentido, é uma pena que o número de bolsas seja inferior à demanda, pois é inegável o nível de maturidade, aprendizado, crescimento e valorização do aluno que participa do programa.</p> <p>[...]</p> <p>No que se refere aos grupos de pesquisa, a percepção é de que contribuem um pouco menos.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir da análise da manifestação dos entrevistados, verifica-se uma convergência das opiniões no sentido de que os programas ofertados pelas Pró-Reitorias de Graduação, Pós-graduação, Extensão e também pela Diretoria de Inovação podem contribuir na preparação profissional dos alunos de graduação, de formas distintas, e mais orientadas para determinados tipos de carreiras.

Sendo assim, analisando a opinião dos gestores, levantadas nas entrevistas, e a percepção dos alunos, na qual predominou uma visão de ampla ou parcial contribuição dos programas ofertados pela UFJF na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras, tem-se que as visões dos atores pesquisados são convergentes, porquanto pode ser um momento propício para a construção de estratégias conjuntas visando a aperfeiçoar as iniciativas institucionais, a potencializar seus resultados e a atender de forma mais satisfatória os anseios dos alunos de graduação.

Afora os questionamentos que perpassam pelos programas e ações desenvolvidos pela PROPP, PROEX, PROGRAD e Diretoria de Inovação de forma isolada, o presente trabalho também buscou levantar a percepção dos pesquisados quanto à importância da articulação dos programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação de modo a contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos discentes.

O levantamento da percepção dos alunos quanto à integração se deu por meio da verificação do grau de concordância que os respectivos manifestaram em relação à afirmativa “Acho importante a integração dos programas de ensino, pesquisa, extensão e

inovação desenvolvidos pela UFJF visando à preparação para o exercício profissional e à carreira do aluno de graduação”. Nesse sentido, levantou-se que 61,54% dos participantes concordam totalmente com a afirmativa, 36,54% concordam fortemente e apenas 1,92% discordam fortemente e nenhum participante discorda totalmente.

A partir dos resultados apurados neste questionamento, no qual mais de 98% dos pesquisados concordam que a integração dos programas da Universidade é importante na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras, apura-se uma evidência da necessidade da UFJF promover ações visando a articulação dos programas oferecidos pelas Pró-Reitorias de modo a contemplar as demandas dos graduandos.

Diante desse diagnóstico, também foi levantado neste trabalho a percepção dos gestores da UFJF quanto à integração dos programas e ações ofertados pelos órgãos pesquisados, de modo a se verificar se há um arranjo institucional que tenha o objetivo de integrar as ações e os programas. Em relação a esse questionamento foi apurado os resultados constantes do Quadro 18.

Quadro 18: Percepção dos gestores quanto à integração dos programas dentro do órgão.

Entrevistado	Percepção
E1	<p>Essa questão da inter-relação tem que ser estimulada pela gestão das Pró-Reitorias e Diretorias, pois em alguns casos a gente verifica que o professor propõe um projeto cuja abrangência não ultrapassa os limites de uma unidade. Nesse sentido, nós temos que estimular o trabalho interdisciplinar que propicie a atuação conjunta de pessoas de diversas áreas do conhecimento, por exemplo, poderíamos pensar em um programa envolvendo educação e saúde no qual pudessem trabalhar com alunos da medicina, da enfermagem, serviço social, educação física e música.</p> <p>Nessa articulação, nós lançamos, em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa, um edital de extensão em interface com a pesquisa que oferece bolsa para os alunos trabalharem em um mesmo projeto que tem atividades de extensão e pesquisa. Além disso, a nossa perspectiva é de que, em breve, o ensino também seja articulado, considerando a meta estabelecidas no Plano Nacional de Educação de que 10% das atividades de graduação tenham que envolver ações de extensão.</p> <p>Então o que pensamos que esse intercâmbio entre as áreas e entre as Pró-Reitorias tem que ser uma política institucional.</p>
E2	<p>Então são programas separados. Na monitoria com o Treinamento Profissional há uma articulação. Mas no caso do estágio não é possível reverter horas do treinamento profissional para o estágio.</p> <p>[...]</p> <p>A gente sempre estimula o diálogo com a pesquisa e com a extensão, mas a gente tem sempre o cuidado de marcar o que é predominante, ou seja, um projeto de treinamento profissional não pode ser prioritariamente de pesquisa, pois aí já tem as bolsas que são específicas da Pró-Reitoria de Pós-graduação e pesquisa, mas a gente estimula que haja um diálogo com a pesquisa e extensão. Por exemplo, no caso do PET a filosofia do programa é que ele esteja assentado em ensino, pesquisa e extensão.</p>
E3	<p>Nós fizemos no ano passado uma mostra envolvendo projetos de iniciação científica, treinamento profissional, programas de formação e empreendedorismo, contando com a participação de diversos órgãos. Outra medida de integração está presente, por exemplo, em uma ação de trazer para o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (CRITT) a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares que tem</p>

	um perfil diferente das empresas de base tecnológica que antes estava vinculada à Extensão. Nessa ação, nós entendemos que a interação desses dois tipos de empreendimento é muito produtiva, tanto para a dimensão mercadológica das cooperativas, quanto para chamar a atenção da dimensão social de um negócio.
E4	A gente está criando alguns instrumentos. Antes, por exemplo, os alunos que eram monitores, que é um programa da PROGRAD, não podiam ser bolsistas de iniciação científica que é da PROPP. Nesse sentido isso foi levado para os nossos Conselhos e foram discutidas possibilidades de acesso dos alunos a ambos programas. Mas não existe efetivamente, pois a quantidade de trabalho interno é tão grande que essa iniciativa de avaliar e apurar melhor essas políticas e esses programas acadêmicos a gente não possui, pois não temos sistemas, quadro de pessoal suficiente, sem falar de greves, cobranças dos órgãos de controle, prazos, pressões etc. [...] Eu não sei qual seria o perfil de docente ou de Técnico Administrativo em Educação que possua um conhecimento tão amplo dos setores e que pudesse propor. Eu acho que deveria partir das pastas mesmo.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir da manifestação dos entrevistados, evidencia-se, em grande parte, que a articulação entre os programas e ações promovidos pelas áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação da Universidade constitui uma prática em certa medida almejada e que já vem sendo praticada pelas Pró-Reitorias e Diretoria pesquisada em algumas ações isoladas. Registra-se, no entanto, que essa articulação não aparenta ser uma política institucionalizada, conforme se extrai diretamente da fala do representante da Pró-Reitoria de Extensão.

Neste ponto, é importante salientar, conforme visto no Capítulo 2, que o estabelecimento de arranjo das estruturas organizacionais constitui uma política que atualmente vem sendo incentivada no âmbito da Administração Pública, sobretudo pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

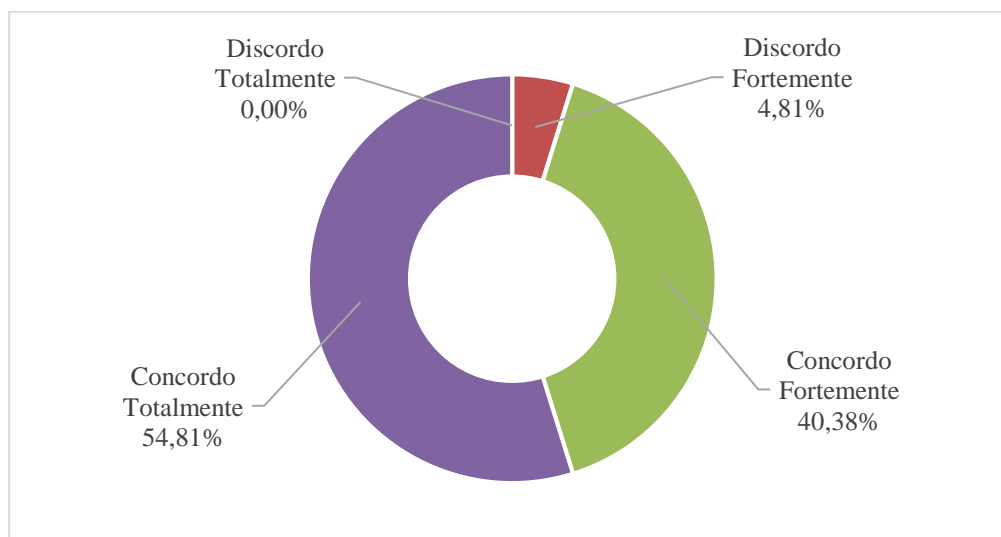
Nesse contexto, considerando que mais de 98% dos alunos manifestaram que a integração dos programas promovidos pela UFJF é importante na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos graduandos e, considerando a existência de algumas ações institucionais isoladas no âmbito dos setores, verifica-se um ambiente externo e interno favorável e fértil para o desenvolvimento de uma política institucional que fomente a integração das ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação.

3.2.5 Ocorrência de rede institucionalizada visando a integração profissional entre os atuais alunos e egressos da UFJF

A décima terceira questão presente no instrumento de pesquisa aplicado aos graduandos (Apêndice 1) buscou levantar a opinião dos participantes quanto à importância da criação de um programa ou setor que promova a constante troca de

experiências entre os alunos da graduação e profissionais já formados pela UFJF, na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras. Em relação a esse questionamento apurou-se os resultados constantes do Gráfico 22.

Gráfico 22: Troca de experiências entre os alunos e profissionais formados pela UFJF.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir da análise dos resultados do grau de concordância ou discordância manifestado pelos alunos em relação à afirmativa “Acho importante para a escolha/desenvolvimento da carreira do aluno de graduação a criação de um programa ou setor da UFJF que promova a constante troca de experiências entre os alunos e os profissionais formados pela UFJF”, tem-se que mais de 95% dos participantes concordam totalmente ou fortemente.

Em relação à troca de experiências entre os alunos, também foi feito um questionamento aos gestores da UFJF com o fito de verificar se, atualmente, existe algum mecanismo que promova a interação entre os alunos que estão participando dos programas promovidos pela Pró-Reitoria ou Diretorias e os alunos que já participaram dos programas. Além disso, buscou-se também levantar se existe alguma política que tenha o objetivo de promover a interação entre os alunos que participaram de alguma ação ofertada pelo respectivo órgão e agora são egressos da UFJF.

Diante desses questionamentos, foram levantadas as percepções constantes do Quadro 19.

Quadro 19: Percepção dos gestores quanto à troca de experiências entre os alunos.

Entrevistado	Percepção
E1	Hoje nós não promovemos de uma forma institucionalizada este tipo de intercâmbio entre os estudantes que passaram pela extensão e aqueles que estão entrando. O que se verifica, em alguns casos, são ações dos próprios professores que quando vão selecionar os alunos para participarem da ação de extensão, costumam levar os estudantes que já participaram do programa para relatarem suas experiências. [...] Não, nós não temos uma política institucionalizada permanente que faça esse intercâmbio. Mas em alguns momentos, nós já levamos um profissional formado na UFJF que participou de um programa para conversar com alunos de um projeto específico.
E2	Não. A gente fica sem o acompanhamento do aluno depois que ele passou pelo programa. [...] Não. Isso seria interessante para saber até que ponto o programa que ele participou contribuiu ou estimulou o aluno. Isso é uma coisa para se pensar.
E3	Não existe um programa institucionalizado. Mas dentro das atividades desenvolvidas nos programas da Diretoria de Inovação, a gente sempre convida as pessoas que passaram por aqui e que foram bem-sucedidas.
E4	Isso acontece internamente dentro dos grupos, núcleos e laboratórios, pois envolvem alunos de graduação, mestrado e doutorado. Mas antes de se inserir nesses grupos não ocorre. [...] hoje nós tentamos mapear, por meio de um relatório de papel, para onde foram os alunos que participaram do programa de iniciação científica...se eles foram para o mestrado, para o mercado de trabalho, para o sistema público ou para o sistema privado, se foi para o exterior fazer alguma atividade..., mas para aí, nós não temos um acompanhamento de longo prazo

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Analisando a manifestação dos entrevistados, apura-se que não existe no âmbito da UFJF uma política que tenha o objetivo de promover a interação entre os alunos que participaram de um programa ofertado pelos órgãos pesquisados e aqueles que estão participando atualmente. No mesmo sentido, inexistente uma rede institucional que busque promover o intercâmbio de informações e a troca de experiências entre os alunos que estão na universidade e aqueles que formaram na UFJF.

A partir desse levantamento, verifica-se uma fragilidade institucional no desenvolvimento pleno de um modelo de organizações-rede, a qual contempla, segundo Peci (1999), estruturas articuladas e flexíveis que podem contribuir para a melhoria da eficiência coletiva dos serviços públicos prestados pela UFJF, na medida em que evita superposição e fragmentação de ações institucionais.

Ainda nesse contexto, os alunos também foram questionados sobre o conhecimento da existência, no âmbito da UFJF, de alguma rede que vise proporcionar a interação entre os graduandos pesquisados e os demais discentes que formaram na instituição visando a troca de conhecimento e experiências profissionais e acadêmicas.

Neste questionamento apurou-se que mais de 93% dos participantes desconhecem a existência de alguma rede institucional que propicie a interação visando a troca de conhecimentos e experiências entre os alunos da graduação e os egressos da UFJF. Quantos ao que manifestaram que conhecem, foi facultado um espaço no questionário para que os participantes escrevessem o nome da respectiva rede.

Em relação a esses espaços, registra-se que nem todos que assinalaram a opção sim preencheram o nome da rede, mas os que preencheram registraram as iniciativas descritas no Quadro 20.

Quadro 20: Redes institucionais descritas pelos pesquisados.

Empresa Júnior;
Estágio;
Grupo da Geografia da UFJF no <i>Facebook</i> ;
Evento carreiras jurídicas, promovido pela direção da Faculdade de Direito;
Redes Sociais na internet;
Encontros no Centro de Vivências e Redes Sociais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir dos resultados apurados, registra-se que não foi possível identificar, no âmbito deste trabalho, a existência de uma rede estabelecida e mantida pela UFJF que contemple alunos dos diferentes cursos de graduação e áreas do conhecimento e tenha como objetivo principal a troca de conhecimentos e experiências acadêmicas no âmbito da Universidade.

A partir da manifestação dos alunos verifica-se a existência de programas e ações, alguns inclusive de natureza institucional, como no caso do estágio e empresas juniores que podem promover a troca de experiências e conhecimentos. No entanto, salienta-se que a abrangência dessas ações se circunscrevem a apenas um curso ou área do conhecimento e não promovem a interação além das fronteiras de cada faculdade ou instituto da UFJF.

Nesse sentido, a partir desses levantamentos, verifica-se, pelo menos no âmbito da amostra pesquisada, que inexistem um programa ou setor da UFJF que tenha a missão de fomentar a integração entre os alunos e egressos da UFJF, de forma a permitir a interação dos estudantes e profissionais oriundos de diferentes cursos e áreas do conhecimento, fundamental para reforçar a perspectiva proteana e sem fronteiras que os graduandos pesquisados demonstraram possuir ao longo da pesquisa.

Portanto, no contexto do estabelecimento de uma organização-rede e considerando a necessidade do fortalecimento dos arranjos institucionais no âmbito da UFJF, constata-se que o estabelecimento de estratégias visando a construção de uma

proposta que tenha o objetivo de contribuir na preparação para o exercício profissional e para o desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação perpassam por pelo menos três diretrizes: orientação profissional e de carreira dos alunos de graduação desde os primeiros períodos, articulação dos programas e ações desenvolvidos pelos órgãos da Universidade e a integração entre os alunos e egressos da UFJF.

Ressalta-se, por fim, que tais diretrizes, não podem se desconectar da compreensão do conceito de carreiras pelos alunos de graduação, o qual pode ter um caráter mais tradicional ou mais moderno, conforme discutido no referencial teórico. Nesse sentido, com o fito de compreender a perspectiva dos alunos pesquisados, passa-se à apresentação da perspectiva de carreira dos graduandos.

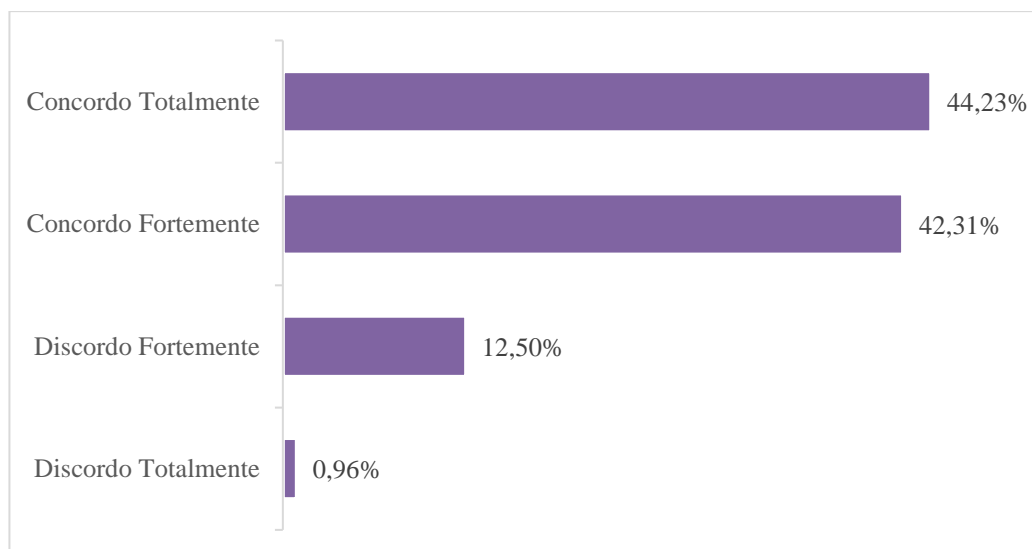
3.2.6 Alinhamento da perspectiva de carreira dos alunos às teorias mais tradicionais ou mais modernas

A partir da décima quarta questão do Questionário (Apêndice 1), com exceção da décima quinta, foram feitas perguntas visando levantar a opinião dos alunos acerca de características inerentes às teorias da carreira sem fronteiras de Arthur (2006) e carreira proteana de Hall (1996), ambas trabalhadas no segundo capítulo.

Ressalta-se, no entanto, que em momento algum foram mencionados aos discentes, aspectos teóricos-conceituais, mas tão somente apresentadas afirmativas por meios das quais se buscou inferir em que medida as respostas apresentadas pelos alunos se amoldam aos preceitos dessas teorias não tradicionais sobre carreiras.

Nesse sentido, a décima quarta questão o objetivo foi trabalhar elementos integrativos do conceito de carreira proteana apresentado por Hall (1996), segundo o qual escolha da carreira e a busca por auto realização constituem duas faces de uma mesma moeda na vida de um profissional proteano. Nesse contexto, os participantes manifestaram o grau de concordância ou discordância em relação à seguinte afirmativa: “ao longo da minha vida profissional mudaria de carreira para atender os meus objetivos pessoais”. Os resultados apurados encontram-se descritos no Gráfico 23.

Gráfico 23: Objetivos pessoais e mudança de carreira.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir dos dados levantados, verifica-se que o nível de concordância com essa afirmativa ultrapassa 86,5% da opinião dos alunos pesquisados, em contrapartida, o grau de discordância fica em torno de 13,5%. Logo, pelo menos nesta amostra levantada, apura-se que há um alinhamento entre aspectos característicos fundamentais da teoria da carreira proteana e a percepção dos alunos pesquisados na UFJF, tal resultado aponta, portanto, para o predomínio de uma visão menos tradicionalista quando à noção de carreira.

Neste ponto, salienta-se que no âmbito da teoria da Carreira sem fronteiras trabalhada por Arthur *et al*, existe uma competência estruturante que em grande medida dialoga com a noção conceitual do profissional proteano, trata-se da competência *Knowing why*, que representa, segundo Lacombe (2005), a compreensão da importância da carreira não apenas para a organização para a qual desenvolve suas atividades, mas também o sentido que aquele trabalho possui para os planos e aspirações pessoais e profissionais de cada indivíduo.

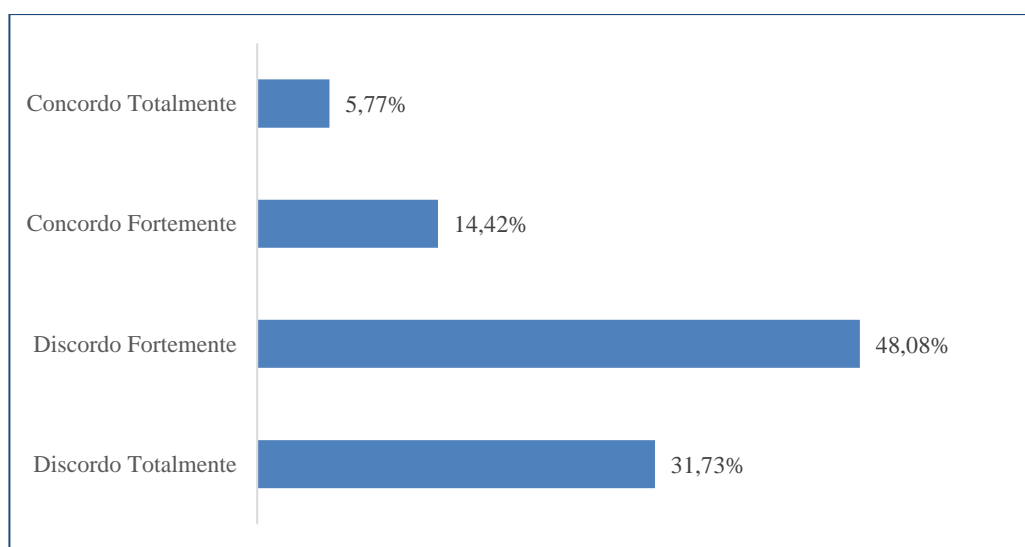
Nesse sentido, visando investigar a percepção dos alunos acerca da competência *Knowing why*, foram inseridos no questionário duas questões, a décima nona e a vigésima, em relação às quais os participantes também manifestaram o grau de concordância ou discordância.

Na décima nona questão foi apresentada aos discentes a seguinte afirmativa: “O meu ideal de carreira é aquele que me permita progredir funcionalmente e

financeiramente dentro de uma organização, independentemente da minha realização pessoal e do estabelecimento de novos desafios”.

Antes de apresentar os resultados levantados, frisa-se que sua construção também teve o objetivo de confrontar a visão mais moderna de carreira, ora representada pelas teorias da carreira proteana e carreira sem fronteiras, com a visão mais tradicional de carreira que considera que o conceito de carreira está diretamente relacionado à progressão vertical e a maior *status* e ganho financeiro nos quadros de uma organização. Nesse sentido, no questionamento foram obtidos os resultados constantes do Gráfico 24.

Gráfico 24: Progressão financeira e auto realização na carreira.



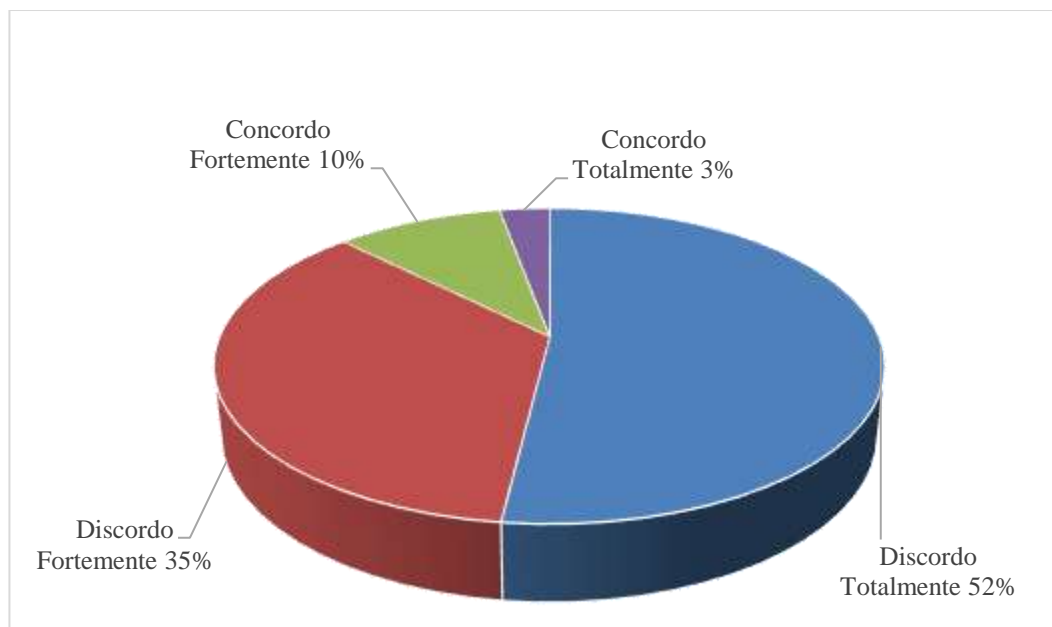
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir dos resultados levantados, verifica-se que na questão 19, cerca de 20,1% dos alunos participantes concordam totalmente ou fortemente que ideal de carreira é aquele que permita a progressão funcional e financeira dentro de uma organização, independentemente de auto realização e do estabelecimento de novos desafios. Por outro lado, quase 80% discordam totalmente ou fortemente dessa afirmativa. Verifica-se, portanto, pelo menos no âmbito desta amostra, o predomínio de uma visão inclinada às teorias mais modernas de carreira cujos preceitos ultrapassam os limites do ganho financeiro.

Além da auto realização e dos desafios, buscou-se também, verificar qual a visão dos alunos pesquisados, quando confrontados os valores e princípios individuais e a remuneração propiciada por uma carreira. Destarte, na vigésima questão, os alunos participantes, manifestaram concordância ou discordância em relação à seguinte afirmativa: “Dependendo da remuneração, desenvolveria pelo resto da minha vida uma

carreira que fosse contrária aos meus valores e princípios”, cujos resultados constam do Gráfico 25.

Gráfico 25: Remuneração em detrimento de princípios e valores.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir deste questionamento, apura-se que cerca de 87% dos alunos manifestaram que discordam totalmente ou fortemente da afirmativa e cerca de 13% registraram que concordam totalmente ou fortemente. Sendo assim, verifica-se uma forte tendência, pelo menos no longo prazo, de alinhamento com os valores e princípios individuais, ainda que confrontado com o aspecto financeiro. Em outros termos, infere-se deste questionamento uma manifestação que contempla, em grande medida, um conceito mais moderno de carreira.

Além da competência *knowing why*, integram a teoria da Carreira sem fronteiras as competências *Knowing whom* e *knowing how*, em relação as quais também foram realizados questionamentos visando a conhecer a percepção dos alunos participantes. Nesse sentido, a décima sexta questão visou levantar aspectos relacionados à competência *knowing how*, enquanto que na décima sétima, foram abordados elementos inerentes à competência *knowing whom*.

Na décima sexta questão os alunos manifestaram quanto à seguinte afirmativa: “compreendo o meu curso de graduação como um meio de obter conhecimentos e habilidades para atingir meus objetivos de carreira e de vida”. Em relação a este questionamento, mais de 98% dos participantes manifestaram que concordam totalmente

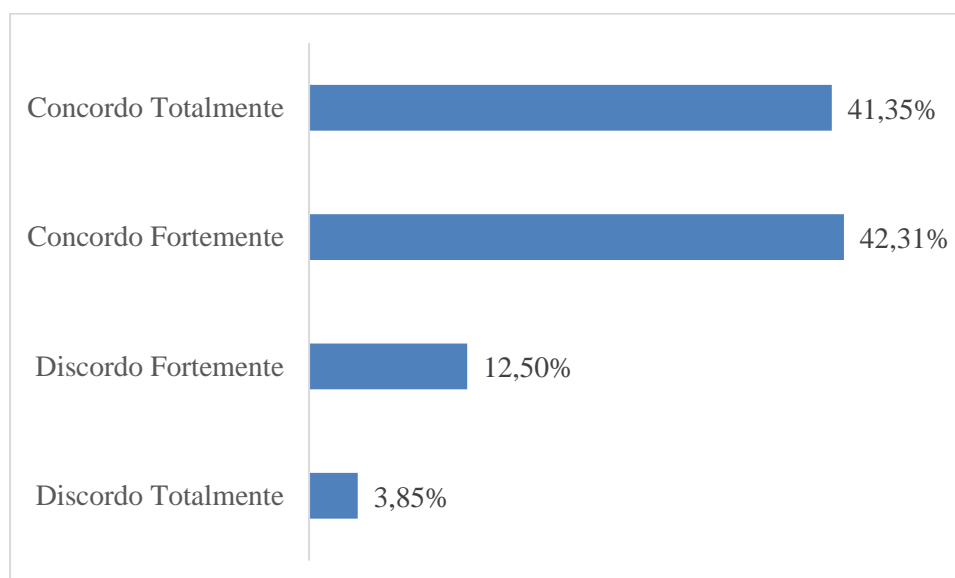
ou fortemente com essa afirmativa. Por outro lado, 1,92% dos participantes opinaram que discordam fortemente e nenhum dos participantes assinalou que discorda totalmente.

À luz dos dados levantados, tem-se que a grande maioria dos participantes compreendem que os conhecimentos e habilidades apreendidos durante o curso de graduação estão relacionados aos seus objetivos de carreira e vida, porquanto, extrai-se a necessidade da UFJF conhecer, cada vez mais, as aspirações profissionais e pessoais dos discentes e envidar esforços de modo a tentar contemplá-las em seus cursos e programas.

Na décima sétima afirmativa, o objetivo central reside em investigar competência *knowing whom*, na medida em que, uma atuação profissional com diversas organizações permite ao indivíduo ampliar suas redes de relacionamentos e de informações externas. Salienta-se também que à luz da teoria proteana apresentada por Hall (1996), que compreende carreira como um processo gerenciado pelo indivíduo e não pela organização, verifica-se que tal questionamento também tem o objetivo de levantar a visão dos alunos acerca de um profissional dinâmico e que possua capacidade de estabelecer relações com diversas organizações.

Logo, quanto ao grau de concordância com a afirmativa “gostaria de desenvolver uma carreira que permitisse atuar com diferentes organizações, apurou-se os resultados constantes do Gráfico 26.

Gráfico 26: Atuação em diversas organizações.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A partir dos resultados constantes do Gráfico 26, verifica-se que mais de 86% dos participantes concordam totalmente ou fortemente que gostaria de desenvolver suas carreiras atuando em diferentes organizações, ao passo que 16,3% manifestaram discordância forte ou total em relação a essa afirmativa.

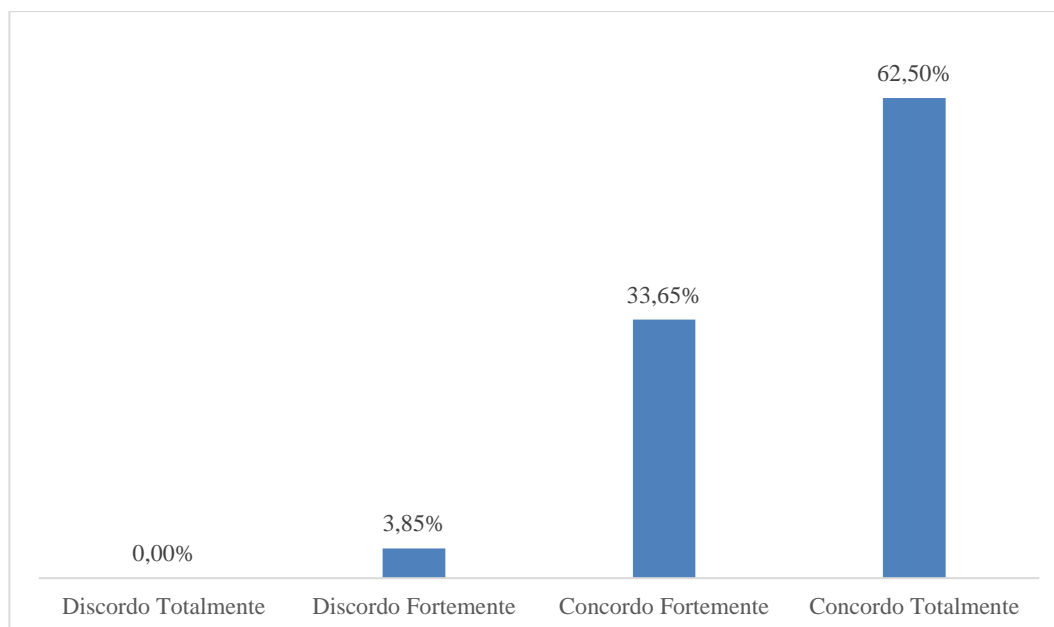
Logo, considerando os percentuais de concordância, pode-se inferir que na amostra analisada, a maioria dos graduandos da UFJF possui uma inclinação para uma perspectiva de carreira sem fronteiras, sobretudo quanto à competência *knowing whom* que pressupõe, segundo Lacombe (2005), a necessidade do estabelecimento de redes de relacionamentos interpessoais na vida profissional.

A partir dos resultados levantados, é possível inferir, ainda, que os alunos possuem uma tendência de futuros profissionais proteanos, na medida em que o interesse por atuar em diferentes organizações também pode ser visto como uma predisposição que os discentes já apresentam quanto à necessidade de autonomia e auto direcionamento e, conseqüentemente, maiores possibilidades de redirecionamento na sua vida profissional de acordo com os seus objetivos de carreira e vida.

Por fim, salienta-se que a décima oitava teve como missão levantar a percepção dos participantes acerca do aspecto mais geral da teoria da carreira sem fronteiras. Nesse sentido, o grau de concordância dos participantes com as três perspectivas apontadas pela teoria da carreira sem fronteiras.

Em relação ao *knowing how* a afirmativa aborda as competências adquiridas pelos alunos durante a realização do curso de graduação; no que tange ao *knowing whom*, foi abordada a capacidade de se estabelecer redes de relacionamento (*network*); e, quanto ao *knowing why*, trabalhou-se o alinhamento das duas competências aos objetivos pessoais do aluno.

Nesse sentido, quando abordada as três competências em uma única afirmativa os alunos assinalaram a concordância ou a discordância em relação à seguinte sentença: “Compreendo que minhas competências, objetivos pessoais e capacidade de estabelecer redes de relacionamentos (*network*) são fatores importantes no desenvolvimento da minha carreira”, cujos resultados encontram-se descritos no Gráfico 27.

Gráfico 27: Competências ³⁴ *knowing how, knowing whom e knowing why*.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Analisando os dados apurados, constata-se que mais de 96% dos participantes concordam totalmente ou fortemente com a afirmativa, ao passo que 3,85% discordam fortemente e nenhum participante discordou totalmente. Portanto, no âmbito da amostra apurada, resta comprovado o elevado grau de alinhamento da opinião e expectativas dos alunos com as teorias mais modernas de carreira.

Logo, o que se constata nesta etapa da pesquisa é que a teoria da carreira sem fronteiras e suas competências, bem como a teoria da carreira proteana possui elevados índices de correlação com a perspectiva de carreira dos alunos pesquisados.

3.2.7 Estratégias iniciais para o desenvolvimento futuro do plano de ação institucional

A partir do diagnóstico realizado pela pesquisa, verifica-se que o desenvolvimento de uma proposta, seja um programa ou um setor no âmbito da UFJF que tenha o potencial de aperfeiçoar a contribuição da UFJF na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos envolve elevado grau de complexidade que ultrapassa os objetivos e limites temporais deste trabalho.

³⁴ Segundo Arthur, Claman e Deffilipi (1995): “*knowing-how* (o conhecimento e habilidade), o *knowing-why* (as motivações, valores e interesses relacionados à cultura organizacional) e o *knowing-whom* (a rede de relacionamento) ”.

A partir das bases teóricas estabelecidas no referencial, bem como à luz dos dados e informações levantados por meio das pesquisas documentais e empíricas, objetiva-se nesta etapa a apresentação de alguns contornos gerais necessários ao desenvolvimento do plano de ação que possa contribuir efetivamente para a melhoria da eficiência das ações e programas institucionais visando a preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos.

Considerando a questão norteadora e o objetivo geral estabelecidos, elucida-se que nesta etapa não se tem a pretensão de edificar e estabelecer os contornos táticos e operacionais de um modelo que deva ser implementado no âmbito da UFJF, mas tão somente o propósito de apresentar delineamentos mais amplos e um possível percurso administrativo para a construção, aperfeiçoamento e desenvolvimento de um projeto institucional.

Nesse sentido, a criação de um programa ou setor no âmbito da UFJF que possa contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação pode contar com três contribuições estratégicas oriundas das pesquisas desenvolvidas neste trabalho.

A primeira, consiste na apresentação de duas iniciativas promovidas no âmbito da Universidade de São Paulo (USP) e que podem servir como fonte de inspiração para a construção da proposta a ser desenvolvida no âmbito da UFJF, quais sejam: o Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da Universidade de São Paulo (ECAR) e a Plataforma *Alumni*.

A segunda contribuição reside na apresentação das principais diretrizes práticas e conceituais que devem ser perseguidas nas ações a serem realizadas por esse programa ou setor, as quais contam com o respaldo das pesquisas realizadas ao longo deste trabalho.

A terceira contribuição, consiste na indicação de um possível percurso estratégico que pode ser percorrido para o desenvolvimento futuro do plano de ação, valendo-se de iniciativas contempladas no âmbito da Diretoria de Inovação da UFJF, com o fito de construir um projeto inovador e eficaz que seja metodologicamente sustentável e administrativamente factível.

3.2.7.1 *Benchmarking* da Universidade de São Paulo: Escritório de Desenvolvimento de Carreira e Plataforma *Alumni*

Em 29 de março de 2016, foi lançado o Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da Universidade de São Paulo (ECAR), o qual constitui uma iniciativa cuja inspiração remete-se aos tradicionais *offices* existentes em grandes universidades internacionais, sobretudo nas universidades americanas³⁵.

Essa iniciativa, segundo membros do ECAR, pode ser vista como uma resposta ao contexto vivenciado atualmente, sobretudo pelos alunos de graduação, tendo como características a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade, cujas iniciais em inglês formam a sigla VUCA, como suas principais características.

De acordo com a página eletrônica da USP, o Escritório consiste em um centro de serviços de apoio à carreira que atua ofertando aconselhamentos, oficinas e palestras abordando carreiras e mercado de trabalho. Além disso, o centro também promove orientações sobre elaboração de currículo e preparação para entrevistas.

O ECAR encontra-se vinculado à Pró-Reitoria de Graduação da USP e possui a seguinte missão³⁶:

Contribuir para que nossos alunos alcancem maior entendimento sobre seu potencial, obtenham maior conhecimento sobre o mercado e desenvolvam habilidades, de modo a realizarem suas aptidões e escolhas para a construção de uma trajetória profissional digna para si mesmos e para a sociedade (USP, 2018).

No que tange à perspectiva futura, ressalta-se que o Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da USP tem a visão de ser “Centro de Referência em Carreiras na América Latina, colaborando para a viabilização dos ideais de carreira e vida de nossos alunos, e transformando suas trajetórias profissionais em experiências enriquecedoras para eles e para a sociedade” (USP, 2016).

De acordo com informações levantadas no site da universidade, atualmente o Escritório de Desenvolvimento de Carreiras é coordenado pela Professora Tânia Casado, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, a qual explica que:

[...] nos anos 70, o ideal de carreira era conseguir um cargo, preferencialmente em órgãos públicos, e manter-se nele até a aposentadoria. Nas décadas seguintes, o cenário foi se alterando até chegar no mundo VUCA, onde imperam mudanças rápidas, falta de prognósticos e caos. Como os alunos vão resolver sua trajetória profissional com esse mundo? Não me causa espanto

³⁵Disponível em: <http://www5.usp.br/106994/pioneiro-escritorio-de-carreiras-da-usp-quer-formar-profissional-do-futuro/> Acesso em: 29 de janeiro de 2018.

³⁶ Disponível em: <http://www.prg.usp.br/?p=20816> Acesso em: 29 de janeiro de 2018.

quando pensamos na evasão que temos hoje. Essa moçada às vezes vem buscar algumas certezas que nem nós temos ainda. Estamos todos imersos nesse mundo³⁷ (CASADO, 2016).

Em relação às ações promovidas pelo ECAR, destaca-se que no ano de 2016³⁸ foram realizados, dentre outros, os eventos apresentados no Quadro 21:

Quadro 21: Ações promovidas pelo ECAR-PRG-USP em 2016.

1ª oficina ECAR USP;
Palestra: Tendências e Desafios para a sua Carreira;
Palestra sobre carreira profissional na ONU – “ <i>Outreach Mission</i> ” ONU e USP – Escritório de Desenvolvimento de Carreiras. Quer trabalhar na ONU?
Palestra: O Mercado de Trabalho e a sua Carreira;
Palestra: Empreendedorismo Social – Negócios de Impacto Social;
2ª oficina ECAR USP;
Palestra: Carreiras de Impacto: seja um trainee de Gestão Pública;
Palestra: Inteligência Artificial e Mercado de Trabalho;
Oficina de Desenvolvimento de Carreiras: “Modelo de Negócio Pessoal Canvas”
Palestra: Carreira e Vida.

Fonte: Adaptado, site oficial ECAR-PRG-USP, 2016.

No ano de 2017, a instituição também promoveu diversas ações, dentre as quais destacam-se as elencadas no Quadro 22³⁹:

Quadro 22: Ações promovidas pelo ECAR-PRG-USP em 2017.

Oficina: Autoconhecimento e Carreira;
Palestra: Encontro sobre Tendências em Planejamento e Gestão de Carreira;
Palestra: Professoras e Professores: Carreiras e Vocações Possíveis;
Oficina de Planejamento de Carreira para o Ensino Médio;
Oficina: <i>Design Thinking</i> ;
Oficina: <i>Design Thinking</i> na prática;
6ª Oficina: Autoconhecimento, Mercado, CV e Entrevista;
Oficina: Da graduação à pós: caminhos para o sucesso;
Palestra: Planejamento Financeiro para início de Carreira;
1ª Oficina sobre carreira: Alunos de Química;
Palestra: Missões humanitárias internacionais – Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV);
O Empoderamento do Feminino no desenvolvimento de Carreiras;
Palestra Carreira de CEO;
Workshop I – A Importância da Inteligência Estratégica Chinesa no Desenvolvimento de Carreiras;
Palestra: Liderança: aspectos da interioridade humana;
Palestra: Investimentos para iniciantes e potencial de carreira.

Fonte: Adaptado, site oficial ECAR-PRG-USP, 2017.

³⁷Disponível em: <http://www5.usp.br/106994/pioneiro-escritorio-de-carreiras-da-usp-quer-formar-profissional-do-futuro/> Acesso em: 29 de janeiro de 2018

³⁸ Disponível em: http://www.prg.usp.br/?page_id=27266 Acesso em 30 de janeiro de 2018.

³⁹ Disponível em: http://www.prg.usp.br/?page_id=22052 Acesso em 30 de janeiro de 2018.

Além das referências oriundas do Escritório de Desenvolvimento de Carreiras, ressalta-se também que existe no âmbito da Universidade de São Paulo uma iniciativa que tem o objetivo de reunir os alunos egressos de curso graduação e pós-graduação (mestrado e doutorado), que concluíram cursos de graduação a partir de 1986 e de pós-graduados a partir de 1974.⁴⁰

Essa iniciativa denominada “Plataforma *Alumni* USP”, consiste em um portal eletrônico, lançado no final de ano de 2016, desenvolvido por meio da parceria firmada entre a Superintendência de Tecnologia da Informação da USP e dois alunos de pós-graduação da Escola Politécnica⁴¹.

De acordo com as informações contidas na página eletrônica⁴², é possível extrair que a missão dessa plataforma consiste em criar uma rede de antigos alunos de graduação e pós-graduação viabilizando o contato entre os colegas, *networking*, oportunidades de trabalho e promover educação continuada.

No que concerne às ações promovidas, destaca-se que a plataforma oferece, dentre outras, a possibilidade de realização de mentoria incentivando o compartilhamento de experiências acadêmicas e profissionais de acordo com o interesse e perfil profissional, o acesso dos usuários ao acervo digital do Sistema Integrado de bibliotecas da faculdade, um sistema de localização que permite encontrar ex-alunos da USP que estejam próximos ao aluno em qualquer lugar do mundo, bem como a possibilidade dos ex-alunos graduados a partir de 2013 e ex-alunos pós graduados a partir de 2014 obterem seus diplomas de forma virtual na plataforma⁴³.

Em relação a esta plataforma, elucida-se que os dados disponibilizados pela USP, atualizados em 20 de janeiro de 2018, apontam para 21.588 (vinte e um mil quinhentos e oitenta e oito) usuários da graduação e 10.359 (dez mil trezentos e cinquenta e nove) usuários da pós-graduação, os quais estão distribuídos pelas diversas unidades da USP conforme elucida a Tabela 14.

⁴⁰ Disponível em: <http://www.alumni.usp.br/institucional-2/> Acesso em 30 de janeiro de 2018.

⁴¹ Disponível em: <http://www.alumni.usp.br/institucional-2/> Acesso em 30 de janeiro de 2018

⁴² Disponível em: <http://www.alumni.usp.br/institucional-2/> Acesso em 30 de janeiro de 2018.

⁴³ Disponível em: <http://www.alumni.usp.br/> Acesso em: 30 de janeiro de 2018.

Tabela 14: Distribuição dos usuários do aplicativo *Alumni* por unidades da USP.

Unidade	Usuários no Aplicativo Alumni	Usuários por Unidade (%)
Centro de Energia Nuclear na Agricultura	72	9.42%
Escola de Artes, Ciências e Humanidades	821	14.4%
Escola de Comunicações e Artes	836	7%
Escola de Educação Física e Esporte	352	9.12%
Escola de Educação Física e Esporte de Ribeirão Preto	39	14.23%
Escola de Enfermagem	561	13.74%
Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto	295	6.37%
Escola de Engenharia de Lorena	149	6.89%
Escola de Engenharia de São Carlos	1321	9.47%
Escola Politécnica	2979	10.12%
Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz	739	4.6%
Faculdade de Arquitetura e Urbanismo	523	7.07%
Faculdade de Ciências Farmacêuticas	372	5.6%
Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto	229	8.33%
Faculdade de Direito	906	4.71%
Faculdade de Direito de Ribeirão Preto	88	16.96%
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade	706	4.15%
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto	241	8.49%
Faculdade de Educação	430	6.33%
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto	688	9.66%
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas	2945	8.35%
Faculdade de Medicina	861	5.02%
Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto	679	6.28%
Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia	336	6.14%
Faculdade de Odontologia	540	7.57%
Faculdade de Odontologia de Bauru	250	6.14%
Faculdade de Odontologia de Ribeirão Preto	184	5.08%
Faculdade de Saúde Pública	367	8.35%
Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos	221	9.56%
Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais	27	11.02%
Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia	6	7.41%
Instituto de Arquitetura e Urbanismo	67	17.31%
Instituto de Astronomia, Geofísica e Ciências Atmosféricas	232	16.45%
Instituto de Biociências	422	8.35%
Instituto de Ciências Biomédicas	370	9.1%
Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação	488	11.79%
Instituto de Energia e Ambiente	76	10.6%
Instituto de Estudos Brasileiros	5	9.62%
Instituto de Física	531	9.93%
Instituto de Física de São Carlos	256	10.98%

Instituto de Física e Química de São Carlos	15	6.3%
Instituto de Geociências	184	8.12%
Instituto de Matemática e Estatística	778	12.07%
Instituto de Medicina Tropical de São Paulo	9	9.68%
Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares	208	9.82%
Instituto de Psicologia	331	6.69%
Instituto de Química	346	9.84%
Instituto de Química de São Carlos	131	6.62%
Instituto de Relações Internacionais	81	11.38%
Instituto Oceanográfico	136	14.61%
Museu de Arqueologia e Etnologia	25	8.39%
Museu de Arte Contemporânea	26	13.61%
Museu de Zoologia	6	12.77%
Reitoria da Universidade de São Paulo	134	14.68%

Fonte: Adaptado, site oficial *Alumni*⁴⁴, 2018.

Sendo assim, a partir da apresentação das ações inovadoras que estão sendo promovidas no âmbito da USP, tanto pelo Escritório de Desenvolvimento de Carreiras, quanto pela Plataforma *Alumni* pode-se extrair referências e inspirações para a construção da proposta de um programa ou setor no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora, que tenha a missão de contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação.

3.2.7.2 As diretrizes iniciais a serem consideradas na construção de uma proposta para a Universidade Federal de Juiz de Fora: uma síntese da pesquisa empírica

Preliminarmente à apresentação das diretrizes, elucida-se que a proposta, ora vislumbrada para a UFJF, não consiste em uma simples reprodução do modelo desenvolvido na USP, posto que as instituições vivenciam realidades institucionais e regionais distintas. Ademais, sobreleva-se que no bojo deste trabalho também foram identificadas algumas diretrizes que estão intimamente relacionadas à realidade apuradas no âmbito da UFJF, as quais merecem, portanto, serem apreciadas na edificação de um plano de ação.

A primeira diretriz, consiste na oferta sistemática de ações visando à preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação

⁴⁴ Disponível em: <http://www.alumni.usp.br/alumniemnumeros/> Acesso em: 30 de janeiro de 2018.

desde os primeiros períodos do curso. Neste ponto, é importante destacar que ao longo da pesquisa empírica foi constatado que:

a) a UFJF não promove, na visão da maioria dos alunos pesquisados, uma ampla apresentação das possibilidades de carreiras, tampouco a orientação profissional quanto ao perfil profissional almejado;

b) na visão da maioria dos participantes, o conhecimento fornecido pelos cursos de graduação pesquisados está aquém das necessidades esperadas para o alcance do perfil profissional almejado;

c) a maioria dos discentes que respondeu o questionário está pouco satisfeita com a preparação propiciada pela Universidade para desenvolverem suas atividades profissionais em empresas privadas com fins lucrativos, em organizações sem fins lucrativos e como empreendedores;

d) a maioria dos alunos pesquisados acham importante a criação de um programa ou setor que atue orientando profissionalmente os alunos desde os primeiros períodos e promovendo a apresentação de oportunidades, desafios e tendências de carreiras; e,

e) a visão predominante dos gestores pesquisados também foi no sentido da importância do desenvolvimento de um programa ou setor que promova a orientação profissional e de carreiras dos alunos de graduação.

Portanto, na concepção e desenvolvimento do projeto tem-se pelo menos cinco perspectivas, no bojo dessa primeira diretriz, que merecem ser observadas e trabalhadas, posto que refletem as limitações, os desafios e os anseios iminentes ao contexto vivenciado pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

A segunda diretriz está relacionada à necessidade de articulação e sinergia dos programas e ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação, uma vez que as ações e programas ofertados pela UFJF apresentam grande potencial de contribuição na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos, conforme visto no primeiro capítulo. Nesse contexto, ao longo da pesquisa de campo foram apuradas as seguintes contribuições:

a) em uma perspectiva macro, levantou-se que a visão da maioria dos alunos pesquisados vai no sentido de que as atividades de ensino, pesquisa e extensão contribuem parcialmente na preparação para o exercício profissional, enquanto que as atividades de inovação, promovidas na UFJF, contribuem muito pouco ou não contribuem;

b) em relação ao grau de conhecimento dos programas e ações ofertados pelos setores e que podem contribuir na preparação para o exercício profissional, em que pese

a existência de esforços de alguns setores para a divulgação, apurou-se que: os alunos possuem conhecimento amplo ou parcial das atividades da PROGRAD, exceto do treinamento profissional, em relação ao qual predominou o pouco conhecimento; no âmbito das iniciativas da PROEX e PROPP foi apurado que a maioria dos alunos participantes possui muito pouco conhecimento; por fim registra-se que quanto às atividades promovidas pela Diretoria de Inovação a percepção predominante é de que a maioria dos pesquisados não possuem conhecimento do laboratório de ideação, programa de formação empreendedora e incubadora de empresas, e possuem pouco conhecimento quanto às empresas juniores;

c) quanto aos níveis de participação dos programas, frisa-se que com exceção do programa de estágio que contou com a participação da maioria dos discentes, os demais ficaram aquém do nível de 50% de adesão na amostra pesquisada. Destaca-se ainda, que os índices mais críticos de participação foram identificados no âmbito dos programas e ações ofertados pela Diretoria de Inovação;

d) Além da efetiva participação, buscou-se levantar a expectativa dos alunos em relação à possível contribuição dos programas na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras, a qual se mostrou relativamente otimista uma vez que em relação às iniciativas da PROGRAD, PROPP, PROEX e Diretoria de Inovação, com exceção do laboratório de ideação, predominou a opinião de que os programas podem contribuir amplamente ou parcialmente; e,

e) os alunos pesquisados e os gestores também manifestaram suas opiniões quanto à importância da integração dos programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Neste ponto frisa-se que a articulação entre essas atividades se revela importante para a preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras, segundo os alunos participantes; e, também constitui um anseio por parte dos gestores, mas que carece de uma política institucional.

Logo, em relação à diretriz que propugna a articulação dos programas e ações da UFJF, decorre das pesquisas, ora realizadas, pelo menos cinco contribuições que merecem ser revisitadas quando da elaboração e desenvolvimento do plano de ação que balizará a criação de um programa ou setor que busque aperfeiçoar a contribuição da Universidade na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos de graduação.

A terceira diretriz perpassa pelo desenvolvimento de rede institucionalizada que busque a integração profissional entre os atuais alunos e egressos da UFJF, visando à

troca de conhecimento e experiências profissionais. Em relação ao estabelecimento dessa rede, salienta-se que sua importância também foi objeto de pesquisa neste trabalho, do qual foi possível extrair as seguintes contribuições:

a) a maioria dos alunos manifestou que desconhece a existência de, no âmbito da UFJF, de alguma rede que vise proporcionar a interação e a troca de experiências e conhecimento com os profissionais que formaram na instituição;

b) a maioria dos alunos pesquisados manifestou que é importante a criação de um programa ou setor que promova a constante troca de experiências entre os alunos da graduação na sua preparação para o exercício profissional; e,

c) os gestores pesquisados também manifestaram no sentido de que inexistem uma promoção institucionalizada do intercâmbio entre os alunos e os ex-alunos, em que pese a realização de iniciativas pontuais no âmbito dos programas e ações.

Nesse contexto, salienta-se que a criação de um setor ou programa no âmbito da UFJF que preconize a integração dos atuais alunos com os egressos da Universidade também pode ser vista como uma ação apta a contribuir para a melhoria da avaliação institucional externa, uma vez que a política de acompanhamento dos egressos constitui um indicador presente no Instrumento de Avaliação Institucional Externa, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

Com o fito de demonstrar a importância do desenvolvimento de um programa que contemple uma ação nesse sentido, elucida-se, inicialmente, que o Instrumento de Avaliação Institucional Externa do INEP possui a função de subsidiar os atos autorizativos de cursos – autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento – nos graus de tecnólogo, de licenciatura e de bacharelado para a modalidade presencial e a distância⁴⁵. Nesse sentido, registra-se, que constou do instrumento de avaliação aplicado no ano de 2017⁴⁶, um indicador visando a mensurar a política institucional de acompanhamento dos egressos, o qual possuía conceitos e critérios estabelecidos no Quadro 23.

⁴⁵ Disponível em: <http://inep.gov.br/instrumentos1> Acesso em: 04 de fevereiro de 2018.

⁴⁶ Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_credenciamento.pdf Acesso em: 04 de fevereiro de 2018.

Quadro 23: Indicador quanto à política institucional de acompanhamento dos egressos.

Conceito	Critério de Análise
1	Não há política institucional de acompanhamento dos egressos.
2	A política institucional não possibilita mecanismo de acompanhamento de egressos.
3	A política institucional possibilita mecanismo de acompanhamento de egressos e a atualização sistemática de informações a respeito da continuidade na vida acadêmica ou da inserção profissional.
4	A política institucional possibilita mecanismo de acompanhamento de egressos, a atualização sistemática de informações a respeito da continuidade na vida acadêmica ou da inserção profissional e prevê estudo comparativo entre a atuação do egresso e a formação recebida, subsidiando ações de melhoria relacionadas às demandas da sociedade e do mundo do trabalho.
5	A política institucional garante mecanismo de acompanhamento de egressos, a atualização sistemática de informações a respeito da continuidade na vida acadêmica ou da inserção profissional, prevê estudo comparativo entre a atuação do egresso e a formação recebida, subsidiando ações de melhoria relacionadas às demandas da sociedade e do mundo do trabalho, e propõe outras ações inovadoras.

Fonte: INEP, 2017.

Destarte, a partir da análise do Quadro 23, tem-se que o desenvolvimento de um programa ou setor, que tenha como diretriz o desenvolvimento de uma rede institucionalizada que busque a integração profissional entre os atuais alunos e egressos da Universidade, pode contribuir inclusive para a melhoria do conceito dos cursos de graduação ofertados pela UFJF.

Afora a contribuição para a avaliação externa e, por derivação, para os atos autorizativos dos cursos da UFJF, o desenvolvimento de uma proposta desta natureza também poderá contribuir para atender demanda institucional interna registrado no PDI-UFJF, nos seguintes termos:

5.5. Acompanhamento dos egressos

Hoje na UFJF as informações sobre os egressos encontram-se dispersas no âmbito de cada uma das Unidades Acadêmicas, que conduzem a gestão de tais informações de forma desarticulada com uma política institucional. Por exemplo, algumas Unidades disponibilizam dados de egressos em seus *websites*.

Pretende-se delinear uma política institucional de acompanhamento dos egressos desenvolvida de forma conjunta pela PROGRAD, PROPGPI, DIAVI e DIAAF, para congregar informações das Unidades Acadêmicas tornando possível um efetivo acompanhamento dos egressos da UFJF (UFJF, PDI, 2016-2020, p.109, grifos nossos)⁴⁷.

Ainda quanto à política de egressos, registra-se que analisando as informações disponibilizadas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UFJF, identificou-se que,

⁴⁷ Disponível em: http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf Acesso em: 05 de fevereiro de 2018.

pelo menos até o ano de 2016⁴⁸, os diversos setores da Universidade envolvidos no desenvolvimento de uma política de egressos ainda não haviam conseguido sistematizar um programa institucional, para atender o objetivo constante do PDI, conforme consta das respostas fornecidas ao instrumento de coleta de dados aplicado pela CPA.

Não há uma política elaborada de acompanhamento de egressos. Há diferentes oportunidades de formação continuada na UFJF, desde cursos de extensão, aperfeiçoamento, especialização, mestrado, até doutorado. [...].

Não temos dados específicos sobre o perfil do egresso, ficando cada curso responsável pela organização da pesquisa sobre o perfil do egresso. [...].

Desconhecimento da realidade do egresso. ⁴⁹ (UFJF, 2016).

Logo, a partir da análise de ambiente, verifica-se uma força interna, na medida em que as diretrizes podem contribuir para a eliminação de uma fraqueza institucional e, conseqüentemente, para o fortalecimento das políticas institucionais; para a realização de objetivos organizacionais constantes do plano estratégico da UFJF; e ainda, para a excelência nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Externamente, tal iniciativa também pode ser traduzida como uma oportunidade, posto que o desenvolvimento de um projeto com esta natureza inovadora pode colocar a UFJF, uma universidade pública federal do interior do estado, em posição de vanguarda e em sintonia com ações promovidas por instituições de ensino renomadas no Brasil, como é o caso da Universidade de São Paulo, que é pioneira na criação de um Escritório de Desenvolvimento de Carreiras em âmbito nacional.

Diante dessa potencialidade da proposta, pondera-se que o envolvimento de membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) nessas discussões também pode contribuir para a efetividade do projeto, uma vez que compete a esse órgão, segundo a página eletrônica da UFJF, o planejamento e execução das ações de autoavaliação institucional que contemplam a análise global e integrada do conjunto de dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais da gestão.

Por fim, a quarta diretriz possui um caráter mais conceitual, e está relacionado à noção de carreira a ser emprestado ao termo “carreira” no desenvolvimento de um

⁴⁸ Disponível em: <http://www.ufjf.br/cpa/relatorios-de-autoavaliacao/coleta-de-dados-2016/> Acesso em 27 de agosto de 2018

⁴⁹ Disponível em: http://www.ufjf.br/cpa/files/2017/02/3-9-PROGRAD_3_9_RAAI2016_prograd-Formul%C3%A1rios-Google.pdf e http://www.ufjf.br/cpa/files/2017/02/3-2-PROGRAD-3_2_RAAI2016_PROGRAD-Formul%C3%A1rios-Google.pdf Acesso em 27 de agosto de 2018

protótipo. Ao longo da pesquisa comprovou-se que essa noção deve guardar correlação com uma corrente conceitual mais moderna, na medida em que foi identificado um alinhamento da perspectiva de carreira dos graduandos às características de teorias mais contemporâneas, especialmente com a teoria da carreira proteana e carreira sem fronteiras.

Nesse sentido, a visão de carreira dos alunos pode ser caracterizada a partir das seguintes constatações:

a) ao longo da vida profissional, a maioria dos alunos mudaria de carreira para atender seus objetivos pessoais;

b) o ideal de carreira dos alunos não é aquele que permita apenas a progressão funcional e financeira dentro de uma organização, independentemente da realização pessoal e do estabelecimento de novos desafios;

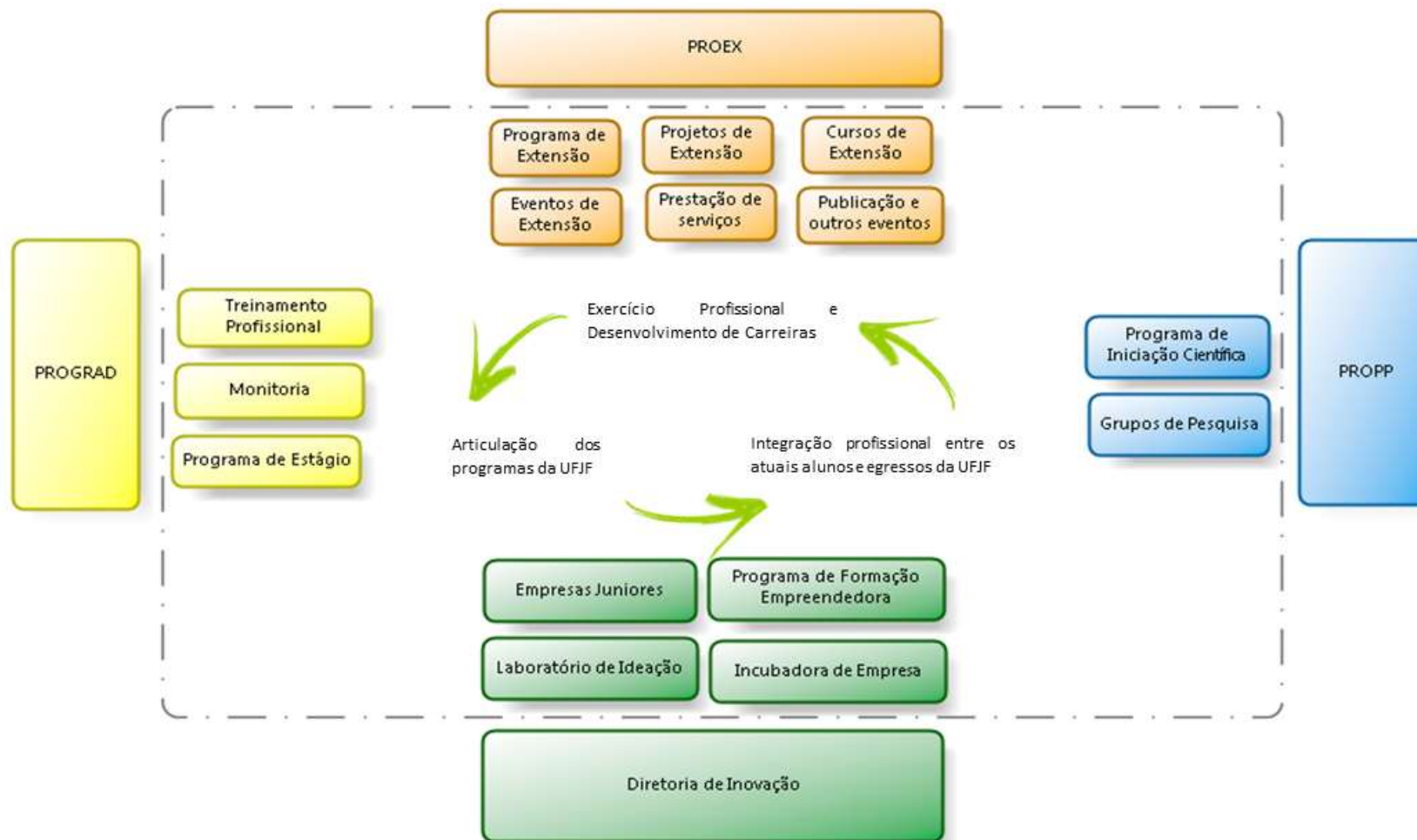
c) na visão da maioria dos discentes que integram a amostra, independentemente do valor da remuneração, não desenvolveriam uma carreira que fosse contrária aos seus valores e princípios pelo resto da vida;

d) a maioria concorda totalmente ou fortemente com a importância do desenvolvimento de uma carreira que permita a atuação em diferentes organizações; e,

e) na visão dos participantes, as competências, os objetivos pessoais e a capacidade de estabelecer *network* são fatores importantes para o desenvolvimento das respectivas carreiras.

Logo, tomando como referência a acepção mais moderna do termo carreira, fornecida pela teoria da carreira proteana e carreira sem fronteiras, como um dos arcabouços teóricos aptos a balizar a criação de um programa ou setor, sem prescindir da articulação entre os órgãos e integração entre os alunos e ex-alunos, tem-se o esboço inicial da ideia de um setor ou programa no âmbito da UFJF, o qual pode ser esquematicamente visualizado na Figura 7.

Figura 07: Proposta de órgão ou programa que auxilie na preparação profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos da UFJF.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

3.2.7.3 Um possível percurso para construir projeto inovador que seja metodologicamente sustentável e administrativamente factível

Ao se realizar a proposta de criação de programa ou setor que tenha por escopo a formação profissional, que constitui missão da UFJF, com base nas diretrizes estabelecidas no item 3.2, quais sejam: articulação dos programas da UFJF, integração profissional entre os atuais alunos e os egressos da UFJF, orientação profissional e desenvolvimento de carreiras tem-se uma ideia inovadora, uma vez que por meio das pesquisas não se verificou a existência de iniciativa do gênero no âmbito da UFJF.

Essa ideia pré-concebida ainda se revela em fase embrionária, carecendo, portanto, de discussão, construção e desenvolvimento. No entanto, em que pese seu caráter inaugural, salienta-se que ao longo desta pesquisa ficou evidente a existência de uma janela de oportunidade para o desenvolvimento dessa proposta, posto que de um lado foi levantado o anseio por parte dos alunos participantes de uma iniciativa desta natureza e, por outro, a presença de uma lacuna institucional na oferta desse serviço.

A partir dessa oportunidade, abre-se espaço, para a atuação criativa e empreendedora de agentes da UFJF. Nesse sentido, um possível itinerário vislumbrado para o desenvolvimento de um plano de ação que seja metodologicamente sustentável, administrativamente factível e que contemple o caráter inovador da proposta, perpassa pela utilização das ferramentas disponíveis no âmbito da Diretoria de Inovação da UFJF, quais sejam: oficina de ideação, programa de formação empreendedora e por um processo de incubação.

Preliminarmente à abordagem do caminho possível, elucida-se que no âmbito da Administração Pública Federal, vigora um cenário favorável ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras como a sugerida no âmbito deste trabalho. Nesse sentido, cita-se, por exemplo, o evento Startup Gov que foi sediado, segundo o sítio oficial do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, pela Escola Nacional de Administração Pública, no ano de 2015, e teve o objetivo de promover o desenvolvimento de inovações nas áreas de educação e de gestão pública⁵⁰.

Nesse contexto, apura-se que o apoio a ideias inovadoras está, cada vez mais, ganhando espaço na agenda do governo brasileiro e conta, inclusive, com uma Rede de

⁵⁰ Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/inovacao/noticias/startup-gov-promove-inovacoes-para-o-executivo-federal> Acesso em: 27 de agosto de 2018.

Inovação no Setor Público (InovaGov) que consiste, segundo a página eletrônica da Rede, em um “conjunto de organizações e pessoas de diferentes setores da sociedade voltados para estimular e viabilizar a inovação no setor público no Brasil” (BRASIL, 2018). Essa rede que conta com a atuação integrada do setor público, do setor privado, do terceiro setor e do setor acadêmico tem o objetivo de:

[...] revolucionar a forma como o setor público conduz seus projetos e oferece serviços. Buscamos estimular a geração de ideias e soluções criativas, promover enfoques mais humanos e centrados na experiência do usuário, integrar e articular esforços de diferentes setores, que resultem em melhoria de processos e serviços e promovam de forma sistêmica a cultura da inovação no setor público⁵¹. (BRASIL, 2018)

A partir desse cenário, verifica-se que a utilização dos programas existentes no âmbito da Diretoria de Inovação da UFJF revela-se estratégica no desenvolvimento do protótipo de um programa ou setor que vise a aperfeiçoar a contribuição da UFJF na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos, pelas seguintes razões:

a) alinhamento das características dos programas e ações da Diretoria de Inovação com a perspectiva inovadora que a Administração Pública Federal está experimentando atualmente;

b) eficiência, uma vez que a utilização dos programas já existentes não implica o aumento de dispêndio dos recursos da UFJF, os quais são escassos, sobretudo no cenário hodierno de crise;

c) possibilidade de construir ações que visem fortalecer, promover e aproximar as atividades da Diretoria de Inovação no âmbito da graduação, uma vez que ficou demonstrado neste trabalho baixo índice de conhecimento e participação dos alunos nas ações dessa Diretoria; e,

d) potencial de desenvolver um modelo de programa ou de setor que seja escalável, flexível, enxuto, eficaz e que após ser validado no âmbito da UFJF possa ser difundido para as demais instituições da rede federal de ensino, como uma espécie de *startup* pública que pode contribuir para a educação profissional brasileira e colocar a universidade em uma posição de vanguarda.

Por meio da oficina de ideação, seria possível trabalhar na modelagem da ideia, valendo-se do assessoramento, da discussão e da construção coletiva do protótipo conjuntamente com a equipe técnica da Diretoria de Inovação. Após o refinamento da

⁵¹ Disponível em: <http://inova.gov.br/quem-somos/> Acesso em: 11/08/2018

ideia, seria possível também, a modelagem quanto ao público-alvo dessa iniciativa, ou seja, se a iniciativa deve abarcar todos os cursos de graduação, inicialmente, ou somente alguns cursos; ou ainda, se deve abranger discentes de outros níveis, como por exemplo, os mestrandos e doutorandos oriundos dos programas de Pós-Graduação ofertados pela UFJF.

Esta fase também traduz em uma oportunidade para a apresentação e discussão das diretrizes iniciais levantadas no bojo dessa pesquisa e que devem balizar a construção do plano de ação, inclusive na perspectiva de aperfeiçoá-las. Além disso, também poderia ser detalhado como as iniciativas promovidas no âmbito da Universidade de São Paulo, Escritório de Desenvolvimento de Carreiras e Plataforma *Alumni*, poderiam ser adaptadas para a construção do plano de ação que se amolde às demandas institucionais.

Uma vez lapidada e validada a ideia de instituição de um programa ou setor que tenha o objetivo de aperfeiçoar a contribuição da UFJF na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos, avança-se para uma fase de utilização de ferramentas mais sofisticadas com o fito de testar a viabilidade técnica, administrativa e financeira da ideia, a qual pode seguir a dinâmica estabelecida pelo Programa de Formação Empreendedora ofertado pela Diretoria de Inovação.

Sendo assim, os agentes da Universidade que participaram do processo de validação da ideia na oficina de ideação devem se inserir nas duas etapas do programa de formação empreendedora. A primeira, de acordo com as informações constantes da página eletrônica, consiste na preparação e qualificação dos agentes por meio da participação do curso de Planejamento de Negócios.

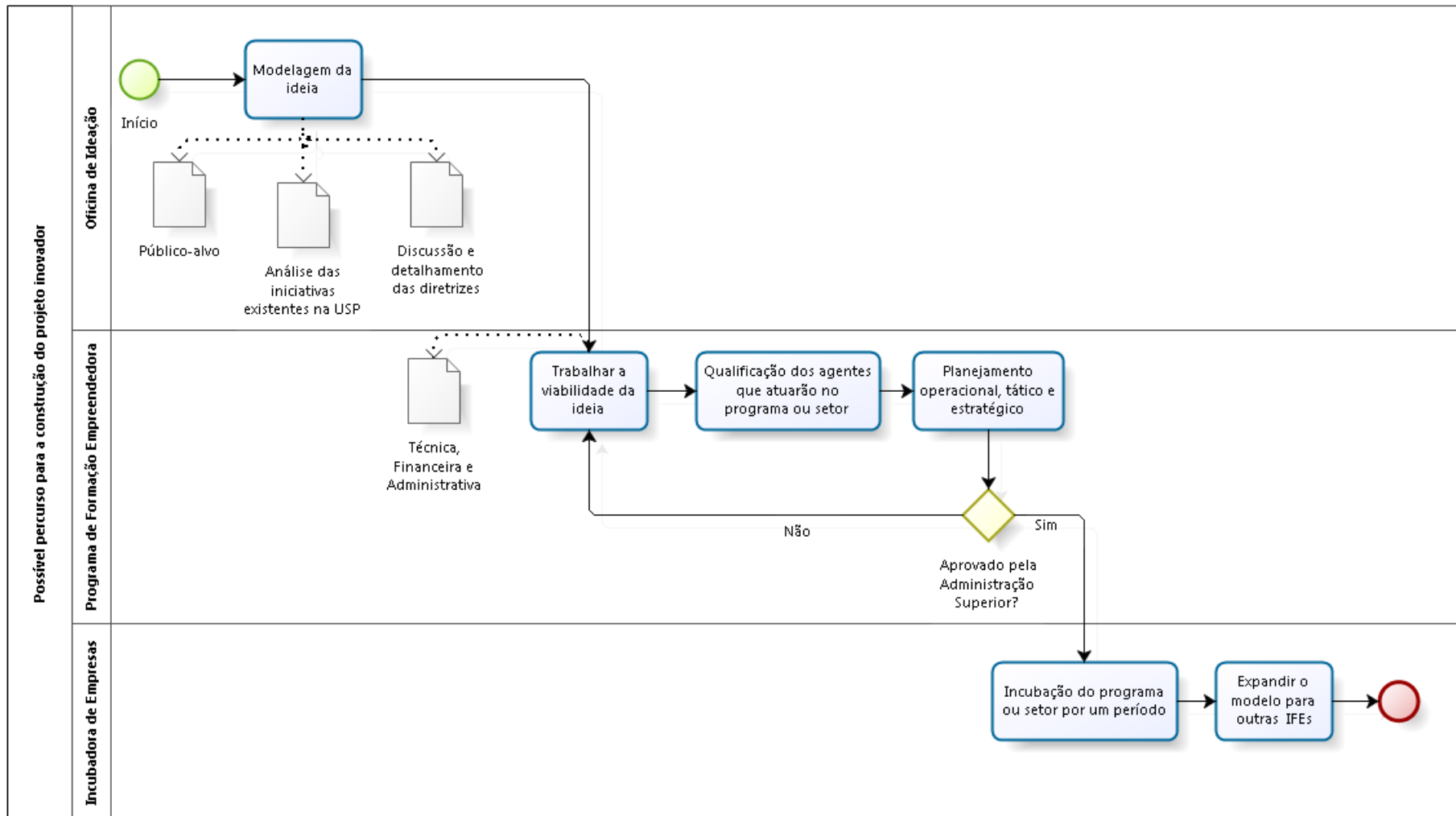
Posteriormente, esses agentes deverão construir o plano do setor ou programa, em suas vertentes estratégica, tática e operacional. Após a edificação do plano, o respectivo deve ser submetido à análise técnica da equipe da Diretoria de Inovação e, uma vez certificado, deve ser remetido para análise e deliberação pela Administração Superior da UFJF, posto que incumbe a ela, a tomada de decisão quanto à gestão institucional.

Após edificado e aprovado o plano de ação, seria pertinente que o desenvolvimento inicial do programa ou setor ocorresse de forma incubada no âmbito da Diretoria de Inovação da UFJF, pois este ambiente oferece infraestrutura, serviços especializados e assessoria gerencial contribuindo para o fortalecimento da iniciativa, sobretudo no início de suas atividades, e também para o baixo custo do programa ou setor.

Por fim, registra-se que a incubação de uma iniciativa desta natureza propicia a interação e a troca de conhecimento e experiências entre um projeto oriundo de pesquisa acadêmica, cuja gestão será realizada pela UFJF, uma autarquia pública federal; e as empresas privadas incubadas, bem como as instituições do terceiro setor, na medida em que a está prevista a alocação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (Intecoop) no âmbito da Diretoria de Inovação.

De forma esquemática, o possível percurso institucional necessário à edificação da proposta pode ser compreendida a partir da análise da Figura 8.

Figura 08: Fluxograma do possível percurso para construção do projeto inovador que seja metodologicamente sustentável e administrativamente factível.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Portanto, a partir dessa articulação entre os setores no âmbito institucional, tem-se um campo fértil para o desenvolvimento de soluções inovadoras, como a aqui proposta, na medida em que no âmbito da Diretoria de Inovação ter-se-á um arranjo semelhante ao propugnado pela Rede de Inovação no Setor Público (InovaGov).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, é preciso relembrar que o ponto de partida para a construção do presente trabalho perpassou pela evidência extraída dos resultados dos Questionários do Estudante do Enade aplicados nos anos de 2009 e 2012, nos quais se verificou que a ampla contribuição da UFJF na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação revelava-se inferior aos resultados das demais instituições de ensino brasileiro. Além disso, apurou-se ainda, uma tendência de agravamento do cenário interno da Universidade, na medida em que os índices de 2012 mostraram-se inferiores aos de 2009, com exceção do curso de graduação em jornalismo.

O conhecimento desses resultados, desencadeou um processo de reflexão e despertou no pesquisador algumas inquietações que aos poucos desdobraram-se nos objetivos deste trabalho. Nesse processo de reflexão, registra-se que a compreensão do teor da missão da UFJF, prevista no Art.5º do Estatuto, foi fundamental para descortinar que a formação para o exercício profissional constitui um dos elementos da razão de existir da Universidade e que, portanto, os índices verificados no Questionário do Estudante do Enade também significavam, em certa medida, a perda de eficácia na realização da razão de existir da Universidade.

Uma vez verificado que um dos motivos para a existência da UFJF envolvia a produção, sistematização e socialização do saber para o exercício profissional, o segundo ponto de reflexão buscou compreender como a Universidade tem trabalhado para a realização dessa finalidade. Para tanto, o caminho trilhado foi no sentido de tentar conhecer os programas e ações ofertados pelos órgãos da instituição e que apresentavam grande potencial para contribuir na preparação para o exercício profissional. Ao longo dessa empreitada foi possível identificar que essas iniciativas desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa e Diretoria de Inovação, apresentavam propostas e atividades que poderiam contribuir não apenas na preparação do aluno para o exercício profissional imediatamente após a formatura, mas também para um projeto de longo prazo, ou seja, para o desenvolvimento de uma carreira.

Ao se verificar a oferta desses diversos programas no contexto atual da UFJF e a percepção dos alunos levantados no Questionário do Estudante do Enade nos anos de 2009 e 2012, surgiram algumas perguntas, dentre as quais a questão inicial norteadora do presente trabalho, qual seja: como a Universidade Federal de Juiz de Fora tem contribuído

na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos? Ressalta-se, no entanto, que o presente trabalho possui limitações temporais e metodológicas, nesse sentido se fez necessária a adequação dessa questão a essas delimitações o que levou, conseqüentemente, a escolha de alguns cursos da Universidade em que esta questão-problema deveria ser investigada.

Considerando essas limitações, ficou estabelecido que cada um dos cursos de graduação pesquisado deveria representar uma área do conhecimento estabelecida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e que cada gestor entrevistado deveria representar um setor da UFJF, como forma de tentar refletir a realidade vivenciada pela instituição.

Destarte, em resposta à questão norteadora, o presente trabalho surgiu com o objetivo geral de investigar a percepção dos graduandos em Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Geografia, Educação Física, Direito e Engenharia Civil e também dos gestores representantes da Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa e Diretoria de Inovação da UFJF quanto à preparação proporcionada pela Universidade, para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação.

Em relação a esse objetivo geral, os alunos manifestaram-se diretamente, sobretudo pela resposta à pergunta do questionário que reproduziu o item constante do Questionário do Estudante do Enade de 2009 e 2012. Nesse ponto, frisa-se que, de modo geral, a percepção dos alunos quanto à ampla contribuição do curso na preparação para o exercício profissional apresentou, em média, resultados inferiores aos levantados nos anos de 2009 e 2012. Registra-se, no entanto, que os cursos investigados no âmbito deste trabalho não foram os mesmos analisados nos anos anteriores, porém esses resultados sinalizam, no mínimo, para a necessidade da UFJF promover ações visando a mapear e acompanhar sistematicamente essa informação, a qual pode ser desenvolvida e se tornar um indicador de métrica da realização da missão institucional.

Como corolário desse objetivo geral, foram traçados objetivos específicos, dentre os quais destaca-se a apresentação da UFJF, não apenas enquanto entidade estática e perene que integra a estrutura administrativa burocrática do Estado, mas também como uma instituição que está em constante metamorfose e adaptação ao contexto em que se insere. A realização desse objetivo foi possível por meio das pesquisas documentais realizadas, sobretudo ao longo do primeiro capítulo, as quais permitiram apresentar parte

da história da Universidade, bem como aspectos acadêmicos e administrativos contemporâneos, que envolveram a UFJF ao longo da última década (2007-2017).

Uma vez apresentada a instituição, surgiu a necessidade de se conhecer seu aspecto funcional, ou seja, quais ações desenvolvidas que demonstram potencial de contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos. Em relação a este objetivo, verifica-se que o respectivo também foi atingido na medida em que ao longo do primeiro capítulo foram apresentadas 15 (quinze) iniciativas desenvolvidas pelas Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa e Diretoria de Inovação. Além da apresentação, frisa-se que no terceiro capítulo, quando da apresentação dos resultados da pesquisa empírica, ficou constatado que esses programas, em sua grande maioria, apresentam o potencial de contribuir amplamente ou parcialmente na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos, na visão dos pesquisados.

O terceiro objetivo vislumbrado quando da concepção deste trabalho, residia em levantar a percepção dos participantes da pesquisa quanto à relevância da formação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras desde os primeiros períodos. Em relação a este ponto, insta salientar que foi identificado que a UFJF não tem promovido amplamente a apresentação das possibilidades de carreiras, tampouco a orientação profissional necessária à busca do perfil profissional que se adeque às aspirações dos alunos. Além do diagnóstico, também se buscou apurar a percepção dos alunos e gestores acerca importância do desenvolvimento de um programa ou setor que atuasse orientando profissionalmente os alunos desde os primeiros períodos e promovendo a apresentação de oportunidades, desafios e tendências de carreiras. Em relação a este ponto, houve predomínio de uma percepção positiva, evidenciando uma convergência na opinião dos atores pesquisados (alunos e gestores) e, portanto, a existência de um cenário favorável ao desenvolvimento de iniciativa institucional.

O quarto objetivo específico surgiu a partir da seguinte inquietação: se a UFJF promove diversos programas que possuem potencial de contribuir na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos, por qual motivo os resultados apurados na evidência obtida no Questionário do Estudante do Enade não foram positivos? Em resposta a essa pergunta constatou-se que, de um modo geral, os alunos possuem pouco conhecimento em relação os programas ofertados pela PROEX, PROPP e Diretoria de Inovação, algo que não se verifica, de forma absoluta, em relação às ações da PROGRAD. Além disso, os níveis de participação nos programas, afora o

estágio, ficaram aquém de cinquenta por cento da amostra. No entanto, em que pese esses resultados de conhecimento e participação, infere-se da pesquisa empírica que a expectativa dos alunos pode ser considerada otimista em relação à contribuição que os programas podem ter na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras.

Um dos pontos identificados no cumprimento desse objetivo específico, consiste no fato de que a Universidade não possui uma política institucionalizada de integração dos programas ofertados pelos diversos setores e que essa integração ocorre em casos específicos. A partir desse achado, tem-se indícios de que esse *gap* pode ser um dos fatores que estão contribuindo para os resultados tímidos de conhecimento e participação dos alunos, ainda que algumas ações sejam isoladamente exitosas, como no caso do estágio. Registra-se ainda, que quando perguntados sobre a importância da articulação entre essas atividades na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras, foi possível levantar que a maioria dos alunos concordaram totalmente ou fortemente com essa necessidade; e os gestores também expressaram certo grau de anseio pelo desenvolvimento de uma política institucional nesse sentido.

Além da articulação entre os programas, a evidência também fez surgir uma reflexão de como a instituição tem promovido a integração entre os atuais graduandos e os egressos da Universidade, uma vez que esse intercâmbio pode ser fundamental para a troca de conhecimentos, experiências e aconselhamentos, contribuindo para o desenvolvimento de carreira dos alunos.

Na realização desse objetivo, foi possível identificar por meio da pesquisa de campo, que a grande maioria dos alunos desconhecem, no âmbito da UFJF, alguma rede institucional que vise proporcionar a interação e a troca de experiências e conhecimento com os profissionais que formaram na UFJF. Na realidade, não haveria como saber, uma vez que os próprios gestores pesquisados também manifestaram no sentido de que inexistia uma promoção institucionalizada do intercâmbio entre os alunos e os ex-alunos, em que pese a realização de iniciativas isoladas no âmbito dos programas e ações. Diante desse *gap*, apurou-se ainda, na visão da maioria dos discentes pesquisados, que se faz importante a criação de um programa ou setor que promova a constante troca de experiências entre os alunos da graduação e os profissionais formados pela UFJF, como um instrumento de contribuição na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos.

Na realização do sexto objetivo específico deste trabalho buscou-se apurar a visão dos alunos pesquisados acerca do termo carreira, na medida em que este termo contempla conotações e compreensões distintas na literatura. A partir desse levantamento, ficou constatado elevado grau de alinhamento da perspectiva de carreira dos graduandos às características das teorias mais contemporâneas, sobretudo com aquelas preconizadas pela teoria da Carreira Proteana e Carreira sem Fronteiras. Nesse sentido, a construção de uma iniciativa institucional que tenha por escopo trabalhar esta temática poderá gozar de maior legitimidade entre os discentes caso contemple a carreira enquanto um instrumento de realização, não apenas profissional, mas também pessoal.

A partir da realização desses objetivos, geral e específicos, e do aporte teórico desenvolvido, foi possível propor estratégias inaugurais aptas a balizarem o desenvolvimento de um plano de ação institucional que vise a aperfeiçoar a contribuição da UFJF na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos. Tais estratégias podem ser consideradas, juntamente com o diagnóstico realizado, como os principais resultados encontrados neste trabalho e que podem contribuir para a maior efetividade na realização da missão da Universidade Federal de Juiz de Fora.

A partir desses resultados e das limitações existentes no âmbito deste trabalho, é importante registrar que novas pesquisas poderão ser desenvolvidas. Nesse sentido, o levantamento da perspectiva dos discentes de cursos de graduação que não integraram a amostra analisada neste trabalho, tanto os cursos ofertados no *campus* de Juiz de Fora, quanto os oferecidos em Governador Valadares pode contribuir para a resultados mais abrangentes e realísticos.

Para além dos discentes e dos gestores das Pró-Reitorias e Diretoria pesquisados, registra-se que novas pesquisas também poderão abordar a contribuição da UFJF na preparação para o exercício profissional e no desenvolvimento de carreiras, na perspectiva dos Coordenadores dos cursos de graduação, bem como verificar como essas questões estão previstas nos Projetos Pedagógicos, e como estão sendo efetivamente desenvolvidas nas disciplinas e demais atividades acadêmicas realizadas pelos graduandos.

Por fim, a partir dos resultados descortinados nesta pesquisa, de cunho exploratório, tem-se algumas premissas necessárias à efetiva edificação de programa ou setor que possa aperfeiçoar a contribuição da UFJF na preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreira dos alunos. Portanto, a construção de um projeto detalhado, valendo-se de ferramentas administrativas modernas e das estratégias

elencadas neste trabalho, também pode ser alvo de trabalhos vindouros, o qual será de grande valia para o atendimento dos anseios dos graduandos e para a efetividade da realização da missão institucional.

REFERÊNCIAS

ALBANESI FILHO. O Ensino, a Universidade e a Realidade. **Rev. SOCERJ**. 2008; 21(5):352-356 setembro/outubro

ARTHUR, M., CLAMAN, P.H., e DEFILLIPPI, R. Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of management executive**, v.9, n.4, 7-20 1995.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm Acesso em: 18 de janeiro de 2018.

_____. **Lei Nº 3.834-C**, de 14 de dezembro de 1960. Cria a Universidade Federal de Goiás, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3834-C.htm Acesso em 29 de novembro de 2017.

_____. **Lei nº 3.858**, de 23 de dezembro de 1960. Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm Acesso em: 18 de janeiro de 2018.

_____. **Decreto-Lei 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm Acesso em: 18 de janeiro de 2018.

_____. **Lei Nº 9.131**, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9131.htm Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Lei Nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm Acesso em 18 de janeiro de 2018.

_____. **Lei Nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Lei Nº 11.788**, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Lei Nº 13.303**, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm Acesso em: 18 de janeiro de 2018.

_____. **Lei Nº 13.267**, de 06 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm Acesso em: 18 de janeiro de 2018.

_____. **Manual de orientação para arranjo institucional de órgãos e entidades do poder executivo federal.** Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivos/segep/comunicados/090204_manual_arranjo_institucional.pdf/view Acesso em: 16 de fevereiro de 2018.

_____. **Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos de Educação Superior.** Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em 18 de janeiro de 2018.

_____. **Parecer Nº 776**, de 03 de dezembro de 1997, do Conselho Nacional de Educação. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_parecer_77697.pdf Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Parecer Nº 583**, de 04 de abril de 2001, da Câmara de Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0583.pdf>

_____. **Parecer nº 67** de 11 de março de 2003, da Câmara de Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0067.pdf> Acesso em 22 de janeiro de 2018.

_____. **Resolução nº 4**, de 13 de julho de 2005, da Câmara de Educação Superior. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Resolução Nº 04**, de 13 de julho de 2007, da Câmara de Educação Superior. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/rces004_07.pdf Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Resolução Nº 9**, de 29 de setembro de 2004, da Câmara de Educação Superior. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces09_04.pdf Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Questionários do Estudante - Enade.** Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/questionario-do-estudante> Acesso em 22 de janeiro de 2018.

_____. **Questionário do Estudante - Enade 2009.** Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/questionario_estudante/questionario_estudante_enade_2009.pdf Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, 1996.

CAMARGO, I. S. Gestão de carreira no início da carreira profissional: um estudo sobre atitude de carreira de jovens discentes da graduação FEA/USP. (**Dissertação**). USP, São Paulo: 2016.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**, 31. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CASTRO, M.C.D. e; Modernização do Setor Leiteiro no Brasil e Argentina Pós Década de Noventa. Uma análise Acerca da Contribuição da Embrapa Gado de Leite e *Inta Lecheria*. (**Tese**). UFRRJ, Seropédica: 2014.

CHIARINI, T. VIEIRA, K. P. **Universidades como Produtoras de Conhecimento para o Desenvolvimento Econômico: Sistema Superior de Ensino e as Políticas de CT&I**. Rio de Janeiro: v. 66 n. 1 / p. 117–132 Jan-Mar 2012.

COELHO, J. A.: Cap. 6: **Organizações e carreiras sem fronteiras**. In COSTA, I. de S da, BALASSIANO, M. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, I. de S. da, BALASSIANO, M. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**, 11 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W.. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 2, p. 74-89, abr. 2005.

DUARTE, J., BARROS, A. (Org.). **Entrevista em profundidade**. In: *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras - A Pessoa, a Organização e as Oportunidades**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. UFPR.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo**, 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

HALL, P. & TAYLOR, M. As três versões do neoinstitucionalismo. **Lua Nova – Revista de Cultura e Política**. Nº 58. São Paulo: CEDEC. p.193-224. 2003.

HALL, D. T., & Mirvis, P. H. The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. **Journal of Vocational Behavior**, 47(3), 269-289. 1995.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 8 ed. rev., atual e ampl. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2012.

KALBERG, S. **Max Weber: Uma introdução**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

KUAZAQUI, E. **Gestão de Carreira**. São Paulo: Cengage Learning. 2015.

LACOMBE, B.M.B. O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no brasil. **Relatório de Pesquisa N° 08**, 56 p. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 2005.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**, 8. ed.. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINELA, F. **Direito administrativo**, 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MOREIRA NETO, D. F. **Curso de Direito Administrativo**, 16.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 21 ed.. São Paulo: Malheiros, 1996.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de direito administrativo**. 29. ed. rev. atual. Sao Paulo: Malheiros, 2012.

MERTON, R. K. **Sociologia, Teoria e Estrutura**. São Paulo: Mestre Jou: 1970.

MÓSCA, H. M. B., CEREJA, J. R., BASTOS, S. A. P. **Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

NASCIMENTO, K. Reflexões sobre estratégia de reforma administrativa: a experiência federal da Bahia. **Revista de Administração Pública**, v. 1, n. 1, p. 11-50, 1967.

OLIVEIRA, G. A. A burocracia weberiana e a administração federal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, 4(2):47-74, 1970.

OLIVEIRA, R. R. **Curso de Direito Administrativo**, 5. ed. São Paulo: Método, 2017.

PASSOLONGO, C.; ICHIKAWA, E. Y. REIS, L. G. dos. Contribuição da teoria institucional para os estudos organizacionais: o caso da universidade estadual de londrina. **Revista Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 19 – 26, 2004.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo dos negócios. In: ENAPAD, XXIII, set. 2000, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: **ANPAD**, 2000. (ORG. 11).

PIETRO, D., M. Z. **Direito Administrativo**, 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

RODRIGUEZ, M.V.R. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SANTOS, H.T.M. **Gestão de carreiras na sociedade do conhecimento: uma análise de suas características no Brasil. (Dissertação)**, FGV, Rio de Janeiro, 2001

SÃO PAULO. **Decreto Nº 6.283**, de 25 de janeiro de 1934. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1934/decreto-6283-25.01.1934.html> Acesso em: 22 de novembro de 2017.

SCALABRIN, A.C. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out. (Dissertação)**. USP, São Paulo, 2007.

SCHWARTZMAN, S. A universidade primeira do Brasil: entre intelligentsia, padrão internacional e inclusão social. **Estudos avançados**. 20 (56), 2006.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, 2009.

TAMS, S. & ARTHUR, M.B. The boundaryless career. In: Greenhouse, J. H. & Callanan, G. A. (eds.). **Encyclopedia of Career Development: Volume 1**. London, U. K.: Sage Publications Ltd, p. 44-49, 2006.

UFJF. UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019)**. Disponível em: http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

_____. **Portaria 1.105**, de 28 de setembro de 1998. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/10/estatuto.pdf> Acesso em: 19 de janeiro de 2018.

_____. **Resolução nº 25**, de 01 de junho de 2017. Disponível em: http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_25.2017_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf Acesso em: 19 de janeiro de 2018.

_____. **Regulamento Acadêmico da Graduação – RAG-UFJF**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/prograd/files/2009/02/NOVO-RAG-21.07.pdf> Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Resolução nº 15/2007-CONSU-UFJF**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/diavi/files/2011/10/12.-1-Resolu%C3%A7%C3%A3o-15-2007-Aprova-Reuni.pdf>

_____. **Resolução nº 01/2012-CONSU-UFJF.** Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-01.2012.pdf> Acesso em: 19/01/2018

_____. **Portaria nº 15/2015-PROEX-UFJF.** Disponível em: <http://www.ufjf.br/proex/files/2015/04/PORTARIA-001.2015-EXTENS%C3%83O-24.04.15-1.pdf> Acesso em: 19 de janeiro de 2018.

_____. **Resolução Nº 20/2017-CSPP.-UFJF.** Disponível em: <http://www.ufjf.br/cspp/files/2017/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-20-2017.pdf> Acesso em: 19 de janeiro de 2018.

_____. **Resolução Nº 92,** de 17 de dezembro de 2014 – CONGRAD-UFJF. Disponível em: http://www.ufjf.br/congrad/files/2016/02/RES_92.2014_Projeto-Pedag%C3%B3gico-Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Resolução Nº 58/2008** – CONGRAD-UFJF. Disponível em: <http://www.ufjf.br/prograd/files/2009/02/RES582008.pdf> Acesso em 19 de janeiro de 2018.

_____. **Resolução Nº 123/2016** – CONGRAD-UFJF. Disponível em: http://www.ufjf.br/prograd/files/2009/02/RES_123.2016_Altera-o-Programa-de-Monitoria.pdf Acesso em 22 de janeiro de 2018.

_____. **Edital nº 001/2017,** de 01 de novembro de 2017 inscrição dos projetos de treinamento profissional – 2018. Disponível em: http://www.ufjf.br/prograd/files/2017/02/EDITAL-2018_TP1.pdf Acesso em 19 de janeiro de 2018.

_____. **Laboratório de ideiação.** Disponível em: <http://www.ufjf.br/critt/incubadora-de-empresas/laboratorio-de-ideacao/> Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

Programa de Formação Empreendedora. Disponível em: <http://www.ufjf.br/critt/incubadora-de-empresas/pfe/> Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. **Incubadora de Empresas CRITT-UFJF.** <http://www.ufjf.br/critt/incubadora-de-empresas/incubacao-de-empresas/o-que-e-a-incubadora/> Acesso em 22 de janeiro de 2018. Empresa Juniores da UFJF. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/servicos/empresasjuniore/> Acesso em 22 de janeiro de 2018.

VELOSO, E. F. R. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública. (Tese). USP, São Paulo: 2009.

_____. Dutra, J.S. **Processo de Transição de Carreira.** In Organizações e carreiras sem fronteiras. In COSTA, Isabel de Sá da, BALASSIANO, Moisés. Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Gestão de Pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WALDO, D. **O Estudo da Administração Pública**. Tradução de Mauro Vilar. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

_____. **O Estudo da Administração Pública**. Tradução de Eldia Dias, Rio de Janeiro: USAID, 1964.

WEBER, M. **Os economistas**. Textos selecionados. Traduções de Maurício Tragtenberg, Waltensir Dutra, Calógeras A. Pajuaba, M. Irene de Q. F. Szmrecsányi, Tamás J. M. K. Szmrecsányi, São Paulo: Nova Cultural, 1997.

_____. **Os fundamentos da organização burocrática**: uma construção do tipo ideal. Sociologia da burocracia Organização, introdução e tradução: Edmundo Campos. 4. ed., Rio de Janeiro: Zahar. 153 p. 1978

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos, 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 1 MODELO DE QUESTIONÁRIO

DADOS DO (A) PARTICIPANTE	
NOME DO CURSO:	_____
PERÍODO MATRICULADO:	_____
TURNO:	() DIURNO () NOTURNO () INTEGRAL
IDADE:	_____ ANOS
SEXO:	() FEMININO () MASCULINO

Desde já, agradecemos a sua participação. Solicitamos, por gentileza, que responda as questões a seguir de acordo com a **SUA OPINIÃO**.

1 – Você considera que seu curso contribui para a preparação para o exercício profissional?

- A) Contribui amplamente;
- B) Contribui parcialmente;
- C) Contribui muito pouco;
- D) Não contribui

2 – Ao longo do seu curso de graduação, a UFJF apresentou a você as possibilidades de carreiras acessíveis a um profissional formado na sua área:

- A) Foram amplamente apresentadas;
- B) Foram parcialmente apresentadas;
- C) Foram muito pouco apresentadas;
- D) Não foram apresentadas.

3 – Ao longo do curso de graduação, a UFJF auxiliou você a identificar algum perfil profissional que se adequasse às suas aspirações?

- A) Auxiliou amplamente;
- B) Auxiliou parcialmente;
- C) Auxiliou muito pouco;
- D) Não auxiliou.

4 – Como avalia o grau de conhecimentos e competências fornecidos durante o curso de graduação em relação ao perfil profissional almejado?

- A) Muito acima das necessidades para alcançar o perfil almejado;

- B) Acima das necessidades para alcançar o perfil almejado;
 C) Na medida exata para alcançar o perfil almejado;
 D) Aquém das necessidades para alcançar o perfil almejado;
 E) Muito aquém das necessidades para alcançar o perfil almejado.

5 – Assinale com um “X” o número que representa o nível de satisfação com a preparação proporcionada pela UFJF para desenvolver suas atividades como:

ESCALA: 1 – Insatisfeito;
 2 – Pouco satisfeito;
 3 – Parcialmente satisfeito;
 4 – Muito satisfeito.

	1	2	3	4
Profissional que atuará no Serviço Público;	()	()	()	()
Profissional que atuará em Empresas privadas com fins lucrativos;	()	()	()	()
Profissional que atuará em Organizações sem fins lucrativos;	()	()	()	()
Empreendedor;	()	()	()	()
Professor;	()	()	()	()
Pesquisador;	()	()	()	()

6 - Como avalia a contribuição das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação ofertadas pela UFJF na sua preparação para o exercício profissional?

ESCALA: 1 – Não contribuiu;
 2 – Contribuiu muito pouco;
 3 – Contribuiu parcialmente;
 4 – Contribuiu amplamente.

	1	2	3	4
Ensino	()	()	()	()
Pesquisa	()	()	()	()
Extensão	()	()	()	()
Inovação	()	()	()	()

7 - Você tem conhecimento de alguma rede da UFJF que propicie a interação entre você e alunos que formaram na instituição visando a troca de conhecimentos e experiências profissionais ou acadêmicas?

- () Sim
 () Não

Observação: Caso a resposta seja sim, por gentileza escreva qual o nome da rede:

8 – Considerando a escala abaixo, assinale com um “X” em uma das lacunas de 1 a 4, aquela que melhor representa o grau de conhecimento que possui acerca dos programas e ações desenvolvidos pelos órgãos da UFJF.

ESCALA: 1 – Não tenho conhecimento;
 2 – Tenho muito pouco conhecimento;
 3 - Tenho conhecimento parcial;
 4 – Tenho amplo conhecimento.

ÓRGÃO	AÇÃO OU PROGRAMA DA UFJF	GRAU DE CONHECIMENTO			
		1	2	3	4
PROEX	Ações de Extensão (Programa, projeto, curso, evento, prestação de serviço, publicação ou outros eventos de extensão);	()	()	()	()
PROPP	Programa de Iniciação Científica	()	()	()	()
	Grupos de Pesquisa	()	()	()	()
PROGRAD	Treinamento profissional	()	()	()	()
	Monitoria	()	()	()	()
	Programa de Estágio	()	()	()	()
DIRETORIA DE INOVAÇÃO	Laboratório de Ideação	()	()	()	()
	Programa de Formação Empreendedora	()	()	()	()
	Incubadora de Empresa	()	()	()	()
	Empresas Juniores	()	()	()	()

9 – Assinale um “X” nas lacunas que representam ações ou programas desenvolvidos pelos órgãos da UFJF que você participa ou tenha participado durante o curso de graduação:

ÓRGÃO	AÇÃO OU PROGRAMA DA UFJF	PARTICIPAÇÃO
PROEX	Ações de Extensão (Programa, projeto, curso, evento, prestação de serviço, publicação ou outros eventos de extensão);	()
PROPP	Programa de Iniciação Científica	()
	Grupos de Pesquisa	()
PROGRAD	Treinamento profissional	()
	Monitoria	()
	Programa de Estágio	()
DIRETORIA DE INOVAÇÃO	Laboratório de Ideação	()
	Programa de Formação Empreendedora	()
	Incubadora de Empresa	()
	Empresas Juniores	()

10 – De acordo com seus conhecimentos, como avalia que os programas descritos na tabela a seguir podem contribuir na preparação para o exercício da sua profissão e no desenvolvimento de sua carreira:

ESCALA: 1 – Acho que não contribui;
2 - Acho que contribui muito pouco;
3 – Acho que contribui parcialmente;
4 – Acho que contribui amplamente.

ÓRGÃO	AÇÃO OU PROGRAMA DA UFJF	NÍVEL DE CONTRIBUIÇÃO			
		1	2	3	4
PROEX	Ações de Extensão (Programa, projeto, curso, evento, prestação de serviço, publicação ou outros eventos de extensão);	()	()	()	()
PROPP	Programa de Iniciação Científica	()	()	()	()
	Grupos de Pesquisa	()	()	()	()
PROGRAD	Treinamento profissional	()	()	()	()
	Monitoria	()	()	()	()
	Programa de Estágio	()	()	()	()
DIRETORIA DE INOVAÇÃO	Laboratório de Ideação	()	()	()	()
	Programa de Formação Empreendedora	()	()	()	()

	Incubadora de Empresa	()	()	()	()
	Empresas Juniores	()	()	()	()

Responda as questões de nº 11 a 20, assinalando com um “X” a lacuna que melhor reflita a sua opinião acerca das afirmativas.

ESCALA: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo fortemente; 3 – Concordo fortemente; 4 – Concordo totalmente.

AFIRMATIVAS	1	2	3	4
11 – Acho importante a criação de um programa ou setor da UFJF que atue orientando profissionalmente o aluno de graduação desde os primeiros períodos do curso;	()	()	()	()
12 - Acho importante para a escolha/desenvolvimento da carreira do aluno de graduação a criação de um programa ou setor da UFJF que promova a constante apresentação de oportunidade, competências, desafios e tendências de carreiras;	()	()	()	()
13 – Acho importante para a escolha/desenvolvimento da carreira do aluno de graduação a criação de um programa ou setor da UFJF que promova a constante troca de experiências entre os alunos e os profissionais formados pela UFJF;	()	()	()	()
14 - Ao longo da minha vida profissional mudaria de carreira para atender os meus objetivos pessoais;	()	()	()	()
15 - Acho importante a integração dos programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação desenvolvidos pela UFJF visando à preparação para o exercício profissional e à carreira do aluno de graduação;	()	()	()	()
16 - Compreendo o meu curso de graduação como um meio de obter conhecimentos e habilidades para atingir meus objetivos de carreira e de vida;	()	()	()	()
17 - Gostaria de desenvolver uma carreira que permitisse atuar com diferentes organizações;	()	()	()	()
18 – Compreendo que minhas competências, objetivos pessoais e capacidade de estabelecer redes de relacionamentos (<i>network</i>) são fatores importantes no desenvolvimento da minha carreira;	()	()	()	()
19 - O meu ideal de carreira é aquele que me permita progredir funcionalmente e financeiramente dentro de uma organização, independentemente da minha realização pessoal e do estabelecimento de novos desafios;	()	()	()	()
20 - Dependendo da remuneração, desenvolveria pelo resto da minha vida uma carreira que fosse contrária aos meus valores e princípios.	()	()	()	()

APÊNDICE 2 MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, foram levantados programas e ações promovidos pela Pró-Reitoria ou Diretoria conforme descrito no quadro abaixo.

ÓRGÃO	AÇÃO OU PROGRAMA DA UFJF
PROEX	Ações de Extensão (Programa, projeto, curso, evento, prestação de serviço, publicação ou outros eventos de extensão);
PROPP	Programa de Iniciação Científica
	Grupos de Pesquisa
PROGRAD	Treinamento profissional
	Monitoria
	Programa de Estágio
DIRETORIA DE INOVAÇÃO	Laboratório de Ideação
	Programa de formação empreendedora
	Incubadora de Empresa
	Empresas Juniores

Bloco 1 - Qual a percepção da Pró-Reitoria ou Diretoria quanto à contribuição das ações ou programas promovidos pelo órgão que representa, na preparação para o exercício profissional dos alunos de graduação? E para o desenvolvimento de carreira desses alunos?

Bloco 2 – No âmbito de atuação da Pró-Reitoria ou Diretoria, existe alguma ação que tenha o objetivo de apresentar e auxiliar os alunos de graduação na escolha de alguma carreira ou perfil profissional almejado? Como a Pró-Reitoria ou a Diretoria avalia a proposta de criação de um programa ou setor no âmbito da UFJF que atuasse orientando profissionalmente os alunos e promovendo a apresentação de oportunidades e tendências de carreiras?

Bloco 3 – Ainda sobre os programas e ações promovidos pela Pró-Reitoria ou Diretoria, existe uma atuação integrada e articulada entre os programas e ações previstos no Quadro acima no âmbito do respectivo órgão? E em relação à integração desses, com os programas e ações desenvolvidos pelas outras Pró-Reitorias ou Diretoria? Como a Pró-Reitoria ou a Diretoria avalia a proposta de criação de um programa ou setor no âmbito da UFJF busque articular os programas acima visando à preparação para o exercício profissional e o desenvolvimento de carreira dos alunos?

Bloco 4 – Considerando as ações e programas desenvolvidos pelo órgão que o (a) senhor (a) representa, existe alguma iniciativa que promova a interação e a troca de experiências entre os alunos de graduação que atualmente estão participando das ações ou programas e aqueles alunos que participaram, anteriormente? Como ocorre essa interação?

À luz do que foi perguntado, há alguma questão ou ponderação que gostaria de realizar?

APÊNDICE 3 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Rafael Lucas da Silva Santos estou realizando pesquisa acadêmica abordando a **articulação de programas e ações promovidos por órgãos da UFJF visando à preparação para o exercício profissional e desenvolvimento de carreiras dos alunos de graduação.**

Esta pesquisa integra a minha dissertação de mestrado realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP-UFJF), sob orientação do Professor Dr. José Humberto Viana Lima Junior, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora – FACC-UFJF e co-orientação da Professora Dr^a. Maria Cristina Drumond e Castro, do Departamento de Ciências Administrativas e Sociais do Instituto de Três Rios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – DCAS-ITR-UFRRJ.

Desde já agradeço a atenção dispensada e aproveito a oportunidade para convidá-lo a participar desta pesquisa, na condição de voluntário, visando o fornecimento de dados e informações que serão utilizados no desenvolvimento do trabalho.

Em relação à participação, dados e informações a fornecidas, bem como a autorização para uso registra-se as seguintes condições e termos:

- ✓ A participação nesta pesquisa é totalmente livre e voluntária;
- ✓ Constituem prerrogativas do participante, as quais podem ser exercidas a qualquer momento durante a aplicação do instrumento de pesquisa:
 - a) recusar a responder a (s) pergunta (s);
 - b) encerrar a participação nesta pesquisa;
- ✓ Os dados e informações obtidos nesta pesquisa serão mantidos em confidencialidade e serão disponibilizados apenas para o pesquisador e seus orientadores;
- ✓ Em nenhuma circunstância serão divulgados ou incluídos no relatório final os nomes ou características que permitam a sua identificação individualizada;
- ✓ No caso das entrevistas, caso o entrevistado autorize, essa poderá ser gravada, oportunidade na qual o depoimento será transcrito e posteriormente enviado para análise dos dados e informações, sendo facultada a correções que o entrevistado julgar necessárias.
- ✓ Poderá ser encaminhada cópia dos resultados finais da pesquisa, caso deseje, devendo, para tanto, preencher corretamente e de forma legível o endereço eletrônico disponível no campo abaixo.

Pela assinatura do presente termo, declaro que aceito participar desta pesquisa, voluntariamente e consinto com as condições acima.

Data: _____ / _____ / 2018

(Assinatura do participante)

NOME DO (A) PARTICIPANTE _____

E-mail: _____

Contato (s) telefônico (s): _____

Desejo receber por e-mail os resultados da pesquisa? SIM NÃO