



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Medo de comunicar e carreira profissional: obstáculo à  
vista?**

**Elisângela Marques Santos**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2018.



**Elisângela Marques Santos**

**Medo de comunicar e carreira profissional: obstáculo à  
vista?**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador (a): Patricia Itala Ferreira

Rio de Janeiro  
Novembro de 2018.

## **Agradecimentos**

À Deus pelo dom da vida, pela oportunidade de acesso ao conhecimento e por ser a origem da minha força.

À minha família por todo apoio e, principalmente, por ser minha base e refúgio.

Aos meus amigos que compartilharam comigo sonhos, experiências e aprendizados.

A todos os professores da PUC-Rio, me sinto muito honrada e sortuda por ter conhecido cada um de vocês, que me proporcionaram bem mais que aprendizado e experiências.

A todos que de alguma forma me proporcionaram algum aprendizado.

Em especial a pessoa mais admirável, sensível e prestativa que eu já conheci, à minha orientadora Patricia Itala Ferreira. Obrigada pela paciência, cuidado, apoio e conhecimento proporcionado. Obrigada por tudo.

## **Resumo**

SANTOS, Elisângela Marques. Medo de comunicar e carreira profissional: Obstáculo à vista? Rio de Janeiro, 2018. 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As empresas estão olhando para o capital intelectual presente dentro e fora da organização de forma a agregar valor e impulsionar seu crescimento e essa atuação e troca podem ser influenciadas pela comunicação interpessoal. O presente trabalho tem como objetivo analisar em que medida o medo de comunicar pode afetar a carreira profissional de estudantes de administração da PUC-Rio, identificando aspectos a partir da gestão por competências, gestão de carreiras, inteligência emocional e comunicação que podem influenciar a carreira do profissional. A pesquisa consistiu em uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas individuais, com formandos do curso de administração. Dentre os principais resultados estão aspectos relacionados a competências, relação interpessoal e comunicação.

Palavras-chave: Gestão por competências, Gestão de carreiras, Inteligência emocional, Comunicação.

## **Abstract**

SANTOS, Elisângela Marques. Fear of communication and career: Obstacle in sight? Rio de Janeiro, ano. 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Companies are looking at the intellectual capital present inside and outside the organization in order to add value and boost their growth and performance and exchange can be influenced by interpersonal communication. The study aims at analyzing the extent to which the fear of communication can affect a professional career of PUC-Rio students' administration, identifying aspects concerning Competence Management, Career Management, Emotional Intelligence and Communication that can influence a professional career. The research consisted of a Field survey based on individual interviews with senior students of Administration. Among the main results are aspects related to competences, interpersonal relationships and communication.

Key-words: Competence Management, Career Management, Emotional Intelligence and Communication

## Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	4
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Revisão de literatura	6
2.1. Definição e contexto de Gestão por Competências	6
2.1.1. Gestão por Competências como Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	8
2.1.2. Competências Individuais	9
2.2. Definição e Contexto de Gestão de Carreiras	10
2.2.1. Gestão de Carreira e Desenvolvimento Profissional	11
2.3. Inteligência Emocional	12
2.3.1. Inteligência Emocional e a Comunicação	14
2.4. Comunicação	14
2.4.1. Medo de comunicar	15
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	18
3.1. Etapas de coleta de dados e fontes de informação	18
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	18
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	19
3.4. Limitações do estudo	19
4 Apresentação e análise dos resultados	20
4.1. Descrição e análise dos resultados	20
4.1.1. Estrutura da entrevista	20
4.1.2. Aspectos relacionados ao perfil sociodemográfico	20

4.1.3. Aspectos relacionados a competências	21
4.1.4. Aspectos relacionados à gestão de carreiras	25
4.1.5. Aspectos relacionados à liberdade e abertura para comunicação	34
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	41
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	44
6 Referências Bibliográficas	45
Apêndice 1	48
Apêndice 2	51

## **Lista de Tabelas**

<b>Tabela 1:</b> Perfil dos entrevistados.....	21
--	----

# **1 O tema e o problema de estudo**

## **1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo**

As empresas estão olhando cada vez mais para o capital intelectual presente dentro e fora da organização, buscando talentos, de forma a agregar valor e impulsionar seu crescimento. Assim sendo, é necessário conhecer as competências do profissional e otimizar sua participação dentro da organização (BECKER & NICÁCIO, 2012). A partir daí e diante da necessidade de entender a complexidade que envolve a gestão estratégica, através da informação e dos processos de comunicação, torna-se imprescindível a busca por novas lógicas de gestão, de forma que as empresas se tornem mais competitivas (CARDOSO, 2006).

Uma estratégia comunicacional integra setores e envolvem todos os participantes de uma organização. Não é mais possível executar planos, projetos ou programas separados, uma vez que é por meio da comunicação que as pessoas expressam sentido a suas ações, confrontam pontos de vistas e compreendem oportunidades ou dificuldades (CARDOSO, 2006).

Nesse contexto, é possível observar que diversos fatores podem afetar o desempenho de uma organização e a comunicação organizacional pode ser um deles. Segundo Hitt, Miller e Colella (2013) há poucos casos que podem ser conquistados sem a comunicação. Assim, há uma significativa atenção quanto à ideia de que deve haver uma comunicação eficaz para o desempenho da organização. Além disso, ainda segundo os autores, torna-se importante entender como a comunicação e como as formas de transmissão das informações são feitas, considerando que há diferenças entre ambas. Indo além, fica também evidente que é de extrema importância entender o perfil da pessoa que vai comunicar algo e, principalmente, como ela se comunica e se consegue, de fato, se comunicar. Assim, o comportamento individual pode afetar o ambiente organizacional.

O conceito de carreira passou a ser entendido como uma sequência de todas as experiências do indivíduo, refletindo tanto as necessidades pessoais quanto profissionais. Deixando de ser responsabilidade das organizações e

passando a exigir dos indivíduos novos comportamentos, competências e posturas (DUARTE & SILVA, 2013).

Tendo em vista sua importância, no ambiente organizacional, a capacidade de comunicação é, sobretudo, um atributo demandado dos profissionais que atuam nesse ambiente. Essa passa a ser uma crescente preocupação das organizações quanto à atuação dos profissionais e a necessidade de selecionar e manter, indivíduos competentes, engajados e comprometidos com a organização (OLIVEIRA, 2008).

O desempenho no trabalho, contudo, envolve mais do que as competências dos indivíduos. Também é influenciado por suas relações interpessoais, pelo ambiente de trabalho e também pelas características da organização (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001). É a partir da possibilidade de interação, que o indivíduo se constitui como sujeito, construindo sua identidade individual e social (SILVA & VERGARA, 2003).

Assim, a personalidade do indivíduo, é moldada ao interagir com o meio, onde o resultado pode ser afetado por influência de diferentes fatores. Além do que “(...) a personalidade se refere às características, respostas emocionais, pensamentos e comportamentos que são relativamente estáveis ao longo do tempo em diferentes circunstâncias” (BASSO, RECK & RECH 2013, p.581, *apud* GAZZANIGA & HEATHERTON, 2005, p. 471).

Ainda segundo Basso, Reck e Rech (2013), a personalidade representa as reais disposições internas e processos motivacionais do indivíduo, que pode estar ligada à expressão de seus comportamentos.

Assim, a pesquisa aqui apresentada recai sobre profissionais, estudantes de administração da PUC-Rio, e como estes reagem em situações de comunicação. Uma vez que a dificuldade está, principalmente, no que motiva ou afeta atos de comunicação e socialização das pessoas em uma organização, e o que pode afetar a carreira escolhida e se o indivíduo será ou não bem-sucedido nela (CAIN, 2012). Torna-se, portanto, importante entender e minimizar problemas em decorrência do motivo que afeta esses profissionais.

Dessa forma, partindo do pressuposto de que as habilidades de comunicação podem influenciar o desempenho profissional de um indivíduo, essa pesquisa busca compreender: Em que medida a carreira profissional pode ser afetada pelo medo de comunicar de um indivíduo, em especial dos alunos graduandos do curso de administração noturno da PUC-Rio?

## **1.2.Objetivo do estudo**

Considerando a percepção dos estudantes de administração do curso noturno da PUC-Rio, o objetivo do presente trabalho é analisar em que medida o medo de comunicar afeta a trajetória de carreira desses jovens profissionais.

## **1.3. Objetivos intermediários do estudo**

Para responder à questão principal, o estudo se propõe a abordá-lo considerando o referencial teórico restrito à Gestão por Competências, Gestão de Carreiras, Inteligência Emocional e Comunicação as seguintes questões específicas:

- 1) Quais fatores relacionados à gestão por competência (CHAs- Conhecimentos, Habilidade e Atitudes) pode influenciar a carreira de estudantes de administração da PUC-Rio?
- 2) Como os estudantes de administração da PUC-Rio reagem às constantes mudanças e exigências do mercado?
- 3) Quais elementos emocionais e situacionais impactam na comunicação? Como os estudantes agem diante delas?
- 4) Quais situações de comunicação na organização influencia ou afeta a atuação dos estudantes de administração da PUC-Rio?

Assim, os objetivos intermediários são:

- 1) Gestão por Competências
  - Verificar os fatores relacionados à gestão por competências que influenciam a carreira ou desempenho profissional dos estudantes de administração da PUC-Rio.
  - Identificar espaços para colocar em prática os CHAs.
- 2) Gestão de carreiras
  - Verificar quais fatores influência a carreira a partir de demandas do mercado.
- 3) Inteligência emocional
  - Compreender quais elementos emocionais impactam na comunicação dos formandos da PUC-Rio.
- 4) Comunicação

- Verificar as situações de comunicação que motivam ou facilitam a comunicação.
- Verificar se os estudantes de administração da PUC-Rio têm um bom relacionamento interpessoal.

#### **1.4. Delimitação e foco do estudo**

A importância da comunicação para o trabalho, nas organizações, nos leva a postular que os profissionais que têm dificuldade de expressão podem, de fato, ter sua carreira afetada negativamente. Por este motivo, entende-se que é relevante analisar a trajetória do profissional que, de certa forma, limita sua comunicação, no âmbito do trabalho, e como este indivíduo percebe a importância de comunicar, partindo do que ele espera de sua carreira. Indo além, torna-se fundamental entender e analisar os motivos que podem afetar a comunicação desse profissional.

Assim, o estudo visa buscar respostas em estudantes formandos de 2018.2 e 2019.1 do curso de administração da PUC-Rio que estão no mercado de trabalho ou que tiveram pelo menos uma experiência de trabalho.

Este estudo foi realizado entre agosto e novembro de 2018. Dentro da universidade PUC-Rio, os estudantes foram selecionados por conveniência para realização deste trabalho e aplicação da pesquisa. Foram avaliados, segundo aspectos relacionados à carreira e comunicação, por meio de entrevistas através de um roteiro estruturado.

#### **1.5. Justificativa e relevância do estudo**

As informações que esse estudo visa produzir podem se mostrar relevante para outros estudos e poderá fornecer indicadores para diversos fatores que podem afetar a carreira como, por exemplo, mostrar que o tipo de gestão pode afetar a comunicação, assim como o ambiente (contexto ou cultura), as relações interpessoais, dentre outros fatores.

Para as empresas, poderá fornecer indicadores para que por meio de uma boa gestão possa obter resultados positivos, principalmente, ao atender as demandas e necessidades do profissional, a partir do potencial de cada indivíduo. Podendo verificar se o seu modelo de gestão está atendendo ou gerando um ambiente de trabalho que possa contribuir para o crescimento da empresa e o crescimento profissional das pessoas que nelas trabalham.

Por fim, os resultados alcançados poderão ser relevantes para outras pesquisas, e para o meio acadêmico, como uma fonte de pesquisa para aspectos comunicacionais que podem afetar a carreira de um profissional.

## **2 Revisão de literatura**

Este capítulo apresenta conceitos e estudos, segundo diversos autores, relacionados às temáticas: Gestão por Competências, Gestão de Carreiras, Inteligência Emocional e Comunicação. Serão abordados aspectos relevantes para o desenvolvimento desse estudo, dividido em quatro partes:

Na primeira parte, está a definição e contextualização do conceito de Gestão por Competências, sob a perspectiva da atuação profissional. Na segunda parte descreve-se a Gestão de Carreiras sob influência e perspectivas das demandas do mercado, da organização e do profissional. Em seguida, na terceira parte, descreve-se a atuação do profissional sob perspectiva dos aspectos relacionados à Inteligência Emocional. Por fim, a quarta parte, descreve os aspectos e situações que influenciam e afetam a comunicação dos profissionais.

### **2.1. Definição e contexto de Gestão por Competências**

É possível observar nas organizações um deslocamento da visão organizacional em relação às pessoas, que “(...) passaram a ser vistos como seres dotados de habilidades, motivações, inteligência, conhecimentos, personalidades, aspirações” (OLIVEIRA, 2008, p. 54). Passam, portanto, a ser vistas como capital intelectual, ou seja, como ativo intangível, e deixando de ser apenas recursos organizacionais (OLIVEIRA, 2008).

Indo além, o modelo de competências, pressupõe uma nova atitude em relação ao trabalho em contraposição à visão tradicional, em que o indivíduo desempenha um conjunto de capacidades e conhecimentos para assumir um determinado posto de trabalho (LEMOS & PINTO, 2008). Para os autores, competência, de acordo com o novo modelo, é o somatório de capacidades e habilidades individuais. Quando associado à ideia de agregação de valor e entrega, independente do cargo, ocorre a partir da própria pessoa (DUTRA, 2010).

Essas mudanças no mercado implicam nova postura diante do desenvolvimento profissional, exigindo do indivíduo, investimento e domínio de novas competências (GRAMIGNA, 2007; LEMOS & PINTO, 2008). Em que os

riscos, oriundos de mudanças na trajetória profissional passa a ser responsabilidade de cada indivíduo (LEMOS & PINTO, 2008). Cabe a empresa a definição de padrões de desempenho e a divulgação dos perfis necessários para obtenção de resultados (GRAMIGNA, 2007).

Diante disso, o gerenciamento das competências, tanto individuais quanto organizacionais, permite uma aproximação maior com a estratégia da organização uma vez que um dos principais dilemas da gestão por competências é lidar e gerir as competências da organização e as habilidades e conhecimentos dos profissionais. Torna-se, portanto, relevante para o gestor entender os perfis comportamentais de seus liderados para manter uma equipe eficiente e coesa (OLIVEIRA, 2008). Assim, o foco da gestão por competências são as pessoas e suas competências já desenvolvidas ou que podem ser aprimoradas (LIMA, 2018).

Brandão e Guimarães (2001, p. 13) afirmam que,

(...) na gestão de competências, uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado, como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo.

Para Oliveira (2008, p.49), “As organizações dependem das pessoas para fazê-las funcionar adequadamente e alcançar seus objetivos e ter sucesso e continuidade”. Necessidades, expectativas e pressões as quais são submetidas, pode ser um diferencial no comprometimento das pessoas e na capacidade de captação e retenção das organizações (DUTRA, 2010). Daí a necessidade de entender a cognição humana ser um fator bastante relevante, uma vez que cada pessoa está sujeita a influência de muitas variáveis, o que as torna únicas, conseqüentemente, se torna relevante entender como a pessoa se percebe e como ela percebe o ambiente que a influencia ou em que está inserida (OLIVEIRA, 2008).

Assim, a competência ou o desempenho do indivíduo influencia e é influenciado pela competência ou desempenho das organizações. O resultado depende tanto das competências do indivíduo, como dos atributos das organizações (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO & ANDRADE, 2007). Existe, portanto, um processo contínuo de troca de competências entre organizações e pessoas (OLIVEIRA, 2008). Enquanto as pessoas, ao desenvolver sua capacidade individual, transfere para a organização seu aprendizado. A organização dá condições e estimula o atendimento das expectativas e necessidades dos indivíduos. Há um equilíbrio entre a organização e o indivíduo, uma vez que através da gestão de seu

desenvolvimento e de sua carreira o indivíduo atende as expectativas da empresa (OLIVEIRA, 2008).

Para Lima (2018), é possível minimizar ou eliminar lacunas de competências através da gestão por competência, uma vez que a organização pode mapear as competências necessárias para cada cargo, possibilitando, o alcance dos objetivos da organização. Trata-se de uma proposta complexa, uma vez que fatores internos e externos como, por exemplo, a percepção do ambiente e capacidade de aprendizado, motivações, emoções, atitudes e valores influenciam o comportamento das pessoas dentro da organização (OLIVEIRA, 2008). Além disso, os resultados não dependem apenas do desempenho do indivíduo como também das características da organização, das relações interpessoais e do ambiente de trabalho. Assim, para a autora, as competências refletem no desempenho das pessoas (RIBEIRO, 2014).

Na próxima seção serão apresentados e detalhados os fatores de competência que o indivíduo poderá desenvolver de forma a alcançar seus objetivos e os da organização.

### **2.1.1. Gestão por Competências como Conhecimentos, Habilidades e Atitudes**

Competência pode ser compreendida como um processo de formação e desenvolvimento dos conhecimentos, habilidade e atitudes, onde os indivíduos, através do autodesenvolvimento e outros fatores, são responsáveis pela construção de suas competências (BITENCOURT, 2001). Em que permite ao indivíduo “(...) executar o trabalho com nível superior de desempenho” (PAIVA & LOPES, 2008, p. 344). E “(...) com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação” (LIMA, 2018, p.28, *apud* RABAGLIO, 2001, p.03). Além disso, por meio da interação com outras pessoas em ambientes sociais, familiar ou de trabalho, podem adicionar valor a sociedade e organização por meio do aprimoramento de sua capacitação, além de possibilitar ao indivíduo a autorrealização (BITENCOURT, 2001).

Conhecimentos (Saber) como informações assimiladas pelo indivíduo que influenciam suas decisões e comportamentos. Habilidades (Saber fazer) como uma capacidade de processar e usar os conhecimentos guardados. E atitude (Saber ser/ agir) que seria a conduta em relação ao outro a partir de aspectos sociais ou sentimentais, contribuindo no processo de avaliação e crescimento profissional (LIMA, 2018).

Quando relacionado a atributos profissionais, a atitude permite a percepção do meio e a ação de forma a antecipar problemas. Quando relacionada a atributos pessoais, a atitude permite reagir a mudanças, gerir incertezas, ter iniciativa, capacidade de agir em grupo, capacidade de comunicar-se e capacidade de ouvir (OLIVEIRA, 2008).

Assim, a definição de competência, segundo Oliveira (2008, p. 38, *apud* Dutra, 2001, p. 25) é:

Caráter centrado na pessoa de integrar seus atributos, conhecimentos, habilidades desenvolvidas e atitudes na direção de atingir resultados, que, associados aos conceitos de complexidade, pode-se definir diferentes níveis de entrega.

Portanto, as informações geradas se tornam um diferencial, em que o modelo, permite conhecer o potencial das pessoas, alinhando os perfis que investem em desenvolvimento e capacitação (GRAMIGNA, 2007).

Na seção seguinte, serão descritos os fatores de competências do indivíduo que influenciam no ambiente organizacional.

### **2.1.2. Competências Individuais**

As pessoas representam, nas estratégias empresariais, uma efetiva importância, o que permite que sejam valorizadas a partir de suas entregas individuais, que tem como base suas características e não se limitam aos limites do cargo que ocupa (OLIVEIRA, 2008).

Para Gondim, Morais e Brantes (2014), as competências profissionais possuem como foco competências básicas a qualquer atividade, facilmente transferíveis, e competências socioemocionais, que se situam em processos emocionais, pessoais e interpessoais em que a mobilização do fazer e do saber requer atitude do indivíduo de forma que o desempenho agregue valor tanto ao profissional quanto as organizações, além de permitir o desenvolvimento social do indivíduo.

Para Oliveira (2008, p. 56),

Trabalho em equipe, liderança, empreendedorismo, criatividade, relacionamento interpessoal e comunicação são algumas das características observadas em grande parte dos sistemas de gestão por competências existentes nas organizações.

Além de talento é preciso desenvolver competências comportamentais e técnicas, e ter experiência o que pode exigir do profissional motivação, vontade e comprometimento (BECKER & NICÁCIO, 2012). Além disso, o fato de uma

pessoa possuir as qualificações necessárias, não garante que elas serão utilizadas (PAIVA & LOPES, 2008).

Para Brandão e Andrade (2007, p. 39), “Capacidade e motivação são fatores necessários para determinar a ação, mas nenhum deles, isoladamente, é suficiente”. Para os autores, a capacidade permite ao indivíduo realizar algo, enquanto o fator motivacional influencia o indivíduo a adotar determinado comportamento e que, na ausência de qualquer um dos fatores, a pessoa não fará progresso em direção de seus objetivos.

Assim, para Oliveira (2008, p.49),

O fato de haver grandes diferenças em aptidões e dos padrões de comportamento ser diversos faz com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, seus próprios valores, suas próprias atitudes, suas próprias motivações.

Portanto, diferentes aspectos influenciam a organização a partir de competências individuais que estão ligadas a forma de interagir das pessoas (relação interpessoal), ao processo de aprendizagem individual, habilidades de ação, a busca por resultados, ao desenvolvimento de habilidades e atitudes, a capacidade de mobilizar recursos, entre outros. Além disso, as competências individuais estão ligadas não apenas a interação das pessoas como também a sua postura ou comportamento e à sua capacidade de entrega, gerando resultados, a partir dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 2008).

Em termos de realizações e resultados, o desempenho, é expresso pelos comportamentos que o indivíduo tem no trabalho e por suas consequências. Dessa forma, o desenvolvimento pessoal representa o aprimoramento das competências individuais que pode ocorrer por meio da aprendizagem (BRANDÃO & BAHRY, 2014). O *know how* só atinge de fato o *status* de competências quando são utilizados e comunicados. Para que a comunicação seja eficiente e possa gerar a competência é fundamental que o indivíduo se insira e se sinta pertencente a uma rede de conhecimento (FLEURY & FLEURY, 2001).

Na próxima seção, serão apresentados, aspectos da gestão de carreiras que influenciam o desenvolvimento profissional e organizacional.

## **2.2. Definição e Contexto de Gestão de Carreiras**

O foco na vida, englobando diferentes aspectos como necessidades, desejos, ansiedades, fatores ambientais fizeram convergir ideias do

desenvolvimento de carreira para desenvolvimento pessoal. Somado a isso, o fato de as empresas não quererem investir em planos de carreiras para os empregados e de os empregados não estarem motivados a aprender habilidades específicas da organização, que podem ser incompatíveis com as habilidades necessárias em outras organizações, possibilitaram tais mudanças (KILIMNIK, 2008).

Para Malschitzky (2012), a aplicabilidade das competências de cada indivíduo deve ser desenvolvida de acordo com as demandas do mercado e compatíveis com outras organizações. Assim, para a autora, não cabe apenas à empresa à preocupação com a carreira do colaborador. Torna-se, portanto, importante para o profissional, saber conduzir sua carreira. Além disso, a autora destaca a importância de aplicar o conhecimento obtido, tendo validade, quando de fato permitir que o profissional atue em diversas atividades.

Diante disso, a segurança passou a centrar-se nas competências de cada indivíduo e não mais nas organizações. O indivíduo, contudo, precisa estar alinhado com as diversas exigências do contexto organizacional e possuir uma gama de competências para se enquadrar ao perfil esperado pelas empresas (KILIMNIK, 2008). Além disso, a carreira não é exclusivamente uma trajetória individual, uma vez que a esta alicerçada na relação entre pessoas e contexto (DUARTE & SILVA, 2013). Assim, tanto o indivíduo quanto a organização estão sujeitos a influências do ambiente e tem necessidades que variam com o tempo (MARTINS, 2010).

Assim, na seção seguinte serão apresentados fatores da Gestão de Carreira que influenciam na atuação e desenvolvimento do indivíduo.

### **2.2.1. Gestão de Carreira e Desenvolvimento Profissional**

Gerir a carreira demanda do profissional, conhecer suas características como, por exemplo, personalidade, interesses ou aptidões, além de possíveis atuações no mercado de trabalho (MARTINS, 2010). Ainda segundo o autor,

(...) gerenciar carreira é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve um constante embate entre desejos e possibilidades, custos e benefícios (MARTINS, 2010, p. 32).

Na medida em que, as necessidades do mercado levam o indivíduo a constantes níveis de capacitação, o plano de carreiras, permite ao indivíduo adequar sua atuação, uma vez que aumenta o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitude, e possibilita ao profissional atender a

requisitos cada vez mais complexos (MALSCHITZKY, 2012). Além de desenvolver também um conjunto de autopercepções relacionadas a talentos, motivações, necessidades e valores (KILIMNIK, 2008). Assim, a gestão da própria carreira deve considerar os desafios e riscos para que possa ter sucesso, uma vez que exige um alto grau de autoconhecimento (DUTRA & VELOSO, 2013). Combinado a competências, interesses e aspirações que representam o profissional e que vai proporcionar identificar padrões de ambição e sucesso, organizar experiências, e gerar critérios, identificando áreas de contribuição ao longo de sua trajetória (KILIMNIK, 2008).

Desenvolver a própria carreira, para Gramigna (2007) é possível a partir do autodesenvolvimento e de demandas do mercado. As chances de sucesso na carreira são maiores para pessoas que investem em seu autodesenvolvimento, uma vez que as pessoas passam a reconhecer defasagens e preenchem as lacunas existentes. Para a autora, pessoas que se adaptam e são flexíveis, tem maior facilidade de absorver o novo, e sua forma de ser, pode influenciar os outros.

As mudanças quanto às demandas do ambiente permitem as organizações constituir planos de carreiras condizentes com as competências dos profissionais e com o objetivo de reter talentos (MALSCHITZKY, 2012), em que “(...) a organização oferece oportunidades de desenvolvimento em troca de comprometimento do indivíduo” (MARTINS, 2010, p. 108). Uma vez que, “(...) oferecer estabilidade e crescimento não é mais suficiente para estimular e reter talentos (...)” (DUTRA & VELOSO 2013, p.32). Entre outros aspectos as empresas precisam estimular o “intraempreendedorismo”, disponibilizar meios de aprendizagem e implantar prática de compensação para gerenciar e reter os profissionais (DUTRA & VELOSO, 2013). Além disso, as discussões sobre carreiras, na perspectiva das pessoas, destacam a responsabilidade pela gestão do próprio desenvolvimento. Na perspectiva das organizações, destaca a responsabilidade por oferecer suporte e condições para um crescimento mútuo (DUTRA & VELOSO, 2013).

Na próxima seção, serão apresentados aspectos da inteligência emocional que influenciam a carreira profissional.

### **2.3.Inteligência Emocional**

Além de expressar-se assertivamente, criar laços de empatia e colocar em prática habilidades para um bom desempenho profissional, é por meio do

uso da inteligência emocional, que o indivíduo compreende o outro e assim, possibilita o entrosamento das pessoas em um grupo (GUEBURI, POLETTTO & VIEIRA, 2005).

Uma boa relação interpessoal e bem-estar pessoal, a partir da inteligência emocional e da inteligência social, para Gondim, Moraes & Brantes (2014), possibilita ao indivíduo, capacidades de entender e usar as informações emocionais em relação a si e aos outros. Assim, as emoções passam a ter considerável importância no ambiente de trabalho, uma vez que situações novas podem exigir do indivíduo o uso inteligente das emoções, utilizando-as para orientar o comportamento e o raciocínio no intuito de obter resultados produtivos, tanto para o indivíduo quanto para a organização (GUEBURI, POLETTTO & VIEIRA, 2005).

Diante disso, a inteligência emocional tem o autogerenciamento e a conscientização como principais dimensões. A conscientização possibilita que, no autogerenciamento, as pessoas tenham capacidade de regular emoções e controlar como usa e aplica pontos fortes e capacidades (QUINN, 2015).

Além disso, a conscientização possui três áreas de foco: consciência emocional, autoavaliação e autoconfiança. A primeira é a capacidade de o indivíduo reconhecer suas emoções e como o afeta e aos outros. A segunda é a habilidade de entender suas limitações e pontos fortes. E por último, se refere à consciência do valor e capacidades do indivíduo. Assim, ainda segundo os autores, saber o que motiva o comportamento e os fatores que influenciam as reações do indivíduo, possibilita a capacidade de gerenciar as reações (QUINN, 2015).

No que se refere à competência socioemocional, Gondim, Moraes e Brantes (2014), apresentam cinco componentes. O primeiro está ligado à capacidade do indivíduo de captar o clima emocional em determinado contexto, tendo consciência de si e dos outros. O segundo aborda a capacidade de gerenciar suas emoções e terceiro a autonomia emocional, relacionado à atitude positiva e a autoestima. O quarto tem associação à capacidade de comunicar-se e de ser assertivo, ou seja, ao domínio de habilidades sociais. E o quinto, a capacidade de adotar comportamentos apropriados e responsáveis quanto a problemas pessoais, profissionais ou sociais, preservando o bem-estar social e pessoal.

No próximo tópico serão apresentados aspectos da inteligência emocional ligado à comunicação que influenciam a carreira.

### **2.3.1. Inteligência Emocional e a Comunicação**

No local de trabalho, um fator de grande valor e base de qualquer relacionamento, é a comunicação. Quando aplicada a inteligência emocional, para o relacionamento interpessoal, percebe-se o resultado do que está sendo comunicado, por meio de pensamento, sentimentos e atitudes dos outros. Para que haja uma interação, compartilhando ideias, informações e conhecimentos, é necessário fazer uso da inteligência emocional, a fim de fazer com que o grupo se mantenha em um curso progressivo e positivo (GUEBURI, POLETTTO & VIEIRA, 2005).

Outro elemento para o relacionamento interpessoal é a capacidade de analisar um relacionamento de forma a torná-lo benéfico e produtivo. Daí a necessidade de comunicar-se de forma adequada e eficaz, aproximando-se e trocando informações com as pessoas, através de meios significativos e apropriados, a fim de desenvolver um relacionamento duradouro. Nesse sentido, a inteligência emocional permite o desenvolvimento da destreza interpessoal, uma vez que proporciona ao indivíduo, a consciência para a análise de seu comportamento pessoal e social, podendo dessa forma obter maior controle das emoções e assim fazer com que a comunicação possa ser eficiente e produtiva (GUEBURI, POLETTTO & VIEIRA, 2005).

Para Moraes (2012), uma organização pode ser prejudicada, quando o profissional passa uma mensagem ambígua, ou seja, não deixa claro o que pensa ou sente. Assim, provoca, nas outras pessoas, impressões negativas, diante de atitudes não claras. Ao tentar interpretar o comportamento de pessoas que não se comunicam com clareza, os indivíduos tendem a analisar a situação de forma negativa, levando a questionamentos quanto a suas intenções ou ética para com a empresa.

### **2.4. Comunicação**

O contexto e as variáveis em que ocorre a transferência de conhecimento podem configurar barreiras ao compartilhamento. Quanto à atuação das empresas podem estar relacionados à estrutura, ao processo, ao clima e a cultura organizacional. Pode, também, estar relacionado ao emissor, caso tenha dificuldade de traduzir em palavras o conhecimento que deseja compartilhar (TONET, 2006). Segundo Fernandes e Zanelli (2006, p. 62), “(...) é possível também perceber que nos posicionamos de modos diferentes, em diferentes

momentos e lugares, de acordo com os diferentes papéis que estamos exercendo”.

Assim, a comunicação desempenha um papel importante, pois envolve a troca e integração entre grupos e produz mediações entre a organização e seus públicos de interesse (CARDOSO, 2006). Assim, compartilhar informações, saber como e quando, pode exigir um maior entendimento das pessoas e situações (QUINN, 2015).

Tonet (2006) afirma que a comunicação que a organização necessita pode ser afetada por barreiras interpessoais, como atitudes conflituosas, e por barreiras individuais, como hábitos e ações inapropriadas ou porque o profissional não está apto para receber e compartilhar informações.

Além disso, os dispositivos comunicacionais podem condicionar o engajamento das pessoas, uma vez que se apresentado de forma limitada, descendente e utilitária, as pessoas não se reconhecerão e darão o mínimo de si. Por outro lado, se a comunicação for aberta e interativa haverá chance de engajamento e participação (CARDOSO, 2006).

Para Benazzi (2008), o indivíduo tende a escolher atividades ou organizações que se mostrem coerentes com seus propósitos. Diante disso, o processo de identidade do indivíduo, pode na gestão de grupos servir a forças opostas, onde os esforços podem ser integrados ou afastados do objetivo. Além disso, o autor destaca a importância de preservar as relações sociais fundamentadas em percepções, sentimentos e preferências. Permitindo o engajamento do indivíduo de forma mais autônoma. Aspecto que para o autor é fundamental, uma vez que passa a considerar a subjetividade do indivíduo e a produzir significados autênticos na organização, valorizando as diferenças.

No próximo tópico será apresentado, aspectos e situações de comunicação que podem influenciar a carreira.

#### **2.4.1. Medo de comunicar**

Para Gil (2014), a maioria das pessoas não sabe se comunicar e, embora estas pessoas saibam se expressar, existem diferenças entre comunicar e informar. “Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor” (GIL, 2014, p. 71). O autor ainda destaca a importância de o comunicador estar capacitado não apenas para falar, como também para ouvir, dificultando o relacionamento entre as pessoas em

decorrência de um processo de comunicação deficiente. Além disso, segundo o autor, uma característica do comunicador de grande importância é o ato de exprimir-se diante de outras pessoas, o que vem exigindo dos profissionais cursos de oratória.

Embora existam diversas barreiras para a comunicação: a “falta de clareza nas ideias”, “problemas de codificação” e “bloqueio emocional” chamam atenção. O primeiro fator é quando o comunicador tem uma vaga ideia do que pretende comunicar. O segundo está relacionado à importância de a comunicação oral ser transmitida de forma clara e objetiva. E o terceiro diz respeito ao fato de a comunicação ser prejudicada quando o comunicador teme ser mal interpretado, por vergonha e/ou receio de falar errado, dificultando a transmissão do que ele pretende emitir (GIL, 2014, p. 74 e 75).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2012, p.325): “(...) ter uma boa capacidade de comunicação é essencial para o sucesso na carreira”. Os autores chamam de ansiedade social o medo que as pessoas têm da comunicação oral, pois experimentam uma tensão e ansiedade sem motivo aparente ao ter que falar com outras pessoas.

O medo pode ser estimulado de diferentes maneiras. Por meio de uma novidade quanto a pessoas estranhas, objetos ou novos ambientes, por um ruído ou pela interação social. Na medida em que a situação vai se repetindo, gradativamente, a sensação de medo tende a extinção uma vez que o indivíduo vai se adaptando (PEREIRA, 2006). Ainda segundo o autor,

O mesmo pode ocorrer com estímulos originados pelo novo e pela interação social, tornando-se comuns pela ocorrência repetitiva do estimulador, minimizando, a cada repetição, o medo associado ao estímulo (PEREIRA, 2006, p. 26).

Pereira (2006) chama de fuga passiva, quando o indivíduo tem o desejo de realizar alguma coisa em seu trabalho, e como consequência, o leva a entrar em contato com estímulos do medo. Assim, “(...) a fuga passiva acontece quando o indivíduo abandona uma, ou outra atividade por temer que a consequência de seus atos seja seguida de um castigo” (PEREIRA, 2006, p. 32). Para evitar ou livrar-se do medo ou do que possa vir a acontecer caso opte por realizar seu desejo, o indivíduo busca uma conduta fugitiva, reprimindo sua vontade de realização.

Ainda segundo o autor, o indivíduo precisa saber que não será punido para poder trabalhar com o que sabe, uma vez que uma autocensura pode bloquear sua criatividade, aptidão ou coragem. Dessa forma, o medo de fracassar pode acabar sendo maior que o medo da ação.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2012), algumas pessoas limitam sua comunicação oral, distorcendo as demandas onde há necessidade de uma comunicação oral e até racionalizam para si mesmas que não é importante para o exercício de sua função. As pessoas sabem mais do que costumam mostrar, e muitos conhecimentos que permanecem restritos a alguns indivíduos, poderiam ser usados por outros, trazendo benefícios para a organização (TONET, 2006).

Indo além, Fiorelli (2001 p. 188 e 189) chama de dificuldades de expressão o medo que as pessoas têm de se expressar oralmente, representados por estados emocionais como “(...) suor excessivo; variação no ritmo da respiração; desvio do olhar; rubor repentino; gaguejo; tremor nas mãos, lábios, face e agitação geral”. O autor destaca, contudo, que o profissional tem a oportunidade de ordenar suas ideias ao expressar oralmente, pois precisa fazer reflexões que não seriam realizadas sem esse tipo de estímulo.

Portanto, as pessoas têm modos subjetivos de reagir e perceber a realidade e depende como cada um organiza suas funções psicológicas, tanto na forma de pensar como sentir e querer de cada indivíduo (SILVA, 2015). Assim, ainda segundo o autor, o caminho do desenvolvimento pessoal ou profissional está em conhecer a si próprio, aspectos como aptidões, interesses e capacidades. “A compreensão da personalidade ajuda a identificar e descrever as diferenças nas pessoas, bem como as semelhanças entre pessoas com traços semelhantes” (QUINN, 2015, p. 47). Além disso, influencia as principais diferenças de comportamento dos indivíduos em uma organização (RIBEIRO, 2014).

Para Silva (2015), o importante é as pessoas estarem conscientes de que, independente da profissão escolhida, é possível encontrar situações gratificantes e outras que muitas vezes terão que se adaptar, pois, nem sempre estarão em harmonia com sua forma de ser.

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

#### **3.1. Etapas de coleta de dados e fontes de informação**

Definir o tipo de pesquisa é importante, segundo Vergara (2007). A autora propõe dois tipos de pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins esta pesquisa foi realizada com enfoque descritivo, pois o estudo visa descrever características ou fenômenos de determinada população e estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2002; VERGARA, 2007).

Quanto aos meios, para obter os dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Pesquisa bibliográfica porque foram utilizados livros e artigos científicos relacionados ao tema. E pesquisa de campo, como meio de investigação, observando os dados onde eles ocorrem e obtendo dados primários dos entrevistados. Os dados foram coletados a partir de entrevistas individuais, em profundidade, por pauta, ou seja, vários pontos foram explorados com o entrevistado, de forma a gerar categorias de variáveis para análise de conteúdo qualitativa (VERGARA, 2007).

A amostra, não probabilística, foi definida pelo critério de acessibilidade, ou seja, as pessoas foram selecionadas pela facilidade de acesso (VERGARA, 2007).

A amostra da pesquisa reúne um total de 10 participantes, do curso de administração da PUC-Rio, formandos de 2018.2 e 2019.1, e com pelo menos uma experiência de trabalho. Atender esses pontos era importante, pois apenas assim, conseguiriam responder a entrevista de forma a atingir o objetivo da pesquisa.

#### **3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Para alcançar o objetivo do estudo, responder à pergunta de pesquisa e às questões específicas foram feitas entrevistas individuais em profundidade.

O instrumento de pesquisa adotado foi um roteiro de entrevista, baseado em indicadores extraídos da fundamentação teórica e que foi complementado e adaptado também de Quinn (2015) e Gramigna (2007) com o objetivo de buscar informações e percepções dos entrevistados acerca de fatores relacionados à comunicação que possam impactar suas carreiras.

Foi realizado um teste do instrumento de entrevista, com três respondentes, de forma a verificar coesão do roteiro e assim corrigi-lo, permitindo atingir o objetivo da pesquisa. O roteiro final da entrevista, após os testes realizados, consta em Apêndice.

### **3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Este estudo vale-se de uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, baseado em percepções de estudantes do curso de administração da PUC-Rio em início de carreira. Essa abordagem exigiu um processo de análise de conteúdo e reflexão para interpretar os resultados, baseado no referencial teórico, e através da compreensão da realidade dos entrevistados.

Na construção do roteiro, foram estabelecidos variáveis e elementos indicadores que foram agrupados e separados em blocos segundo categorias dos objetivos específicos, de forma a atendê-los e facilitar na análise das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas na universidade, de forma individual, e gravadas em áudio. Depois foram realizadas as transcrições das entrevistas que foram agrupadas segundo cada bloco de questões, para em seguida fazer a análise dos dados.

### **3.4. Limitações do estudo**

Neste estudo tem algumas limitações como, por exemplo, as características da amostra escolhida. Por estarem em início de carreira alguns exemplos que remetiam à trajetória de carreira – considerando o longo prazo - não puderam ser observados em profundidade.

Outro fator limitante é a escolha do instrumento, que está sujeito à condução do pesquisador. Além de depender de seu interesse, pode inibir o entrevistado. Outro fator limitante é o pesquisador não ter experiência e habilidade em pesquisa e interpretação dos dados.

## **4Apresentação e análise dos resultados**

Neste capítulo, serão apresentados os principais resultados alcançados e análise das implicações dos dados levantados na pesquisa, com o objetivo de identificar a percepção dos entrevistados em relação aos principais fatores que podem afetar suas carreiras com foco na comunicação.

### **4.1. Descrição e análise dos resultados**

Serão apresentados análise e resultados dos dados coletados, de forma que permita analisar como o medo de comunicar e as situações de comunicação influenciam o desenvolvimento e carreira do profissional, estudante de administração da PUC-Rio.

#### **4.1.1.Estrutura da entrevista**

O roteiro da entrevista foi composto por blocos de perguntas, cujo objetivo era explorar com maior profundidade os aspectos que influenciam ou podem influenciar a carreira do respondente. Para obter respostas com maior liberdade e espontaneidade foi garantido ao entrevistado anonimato. As entrevistas foram realizadas na universidade PUC-Rio. Um total de 10 estudantes participou da pesquisa.

Inicialmente, para contextualizar, no primeiro bloco de perguntas, foram identificados alguns dados sociodemográficos. O objetivo era conhecer o perfil dos entrevistados, com perguntas relacionadas à idade, tempo e vínculo atual com a empresa.

#### **4.1.2. Aspectos relacionados ao perfil sociodemográfico**

O perfil da amostra selecionada é de jovens entre 21 e 30 anos, estudantes do curso de administração da PUC-Rio que estão se formando em 2018.2 e 2019.1, que tem pelo menos uma experiência de trabalho, estágio ou recente efetivação.

De um total de 10 entrevistados, sete são estagiários, atuando há pelo menos cinco meses na empresa. Três já são efetivados, ou seja, já possuem carteira assinada, além de uma promoção recente.

**Tabela 1:** Perfil dos entrevistados.

Respondente	Idade	Tempo de empresa	Vínculo com a empresa
Entrevista 1 (E1)	24	9 meses	Estagio (RH)
Entrevista 2 (E2)	31	2 meses contratada e 1 ano de estágio	Assistente Financeira
Entrevista 3 (E3)	24	1 ano e 7 meses	Estagio (RH)
Entrevista 4 (E4)	23	5 meses	Estagio
Entrevista 5 (E5)	25	1 ano e 3 meses	Assistente em treinamento
Entrevista 6 (E6)	24	10 meses	Estagio (RH)
Entrevista 7 (E7)	21	6 meses	Estagio (Finanças)
Entrevista 8 (E8)	23	7 meses	Estagio (Comercial)
Entrevista 9 (E9)	30	8 anos	Gestor comercial (Recente promoção - 1 ano)
Entrevista 10 (E10)	26	2 anos de estagio	Auxiliar administrativa sênior (Recente efetivação)

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Na sequência serão apresentadas as informações levantadas nas entrevistas, a partir da pesquisa de campo. Os entrevistados serão denominados E1, E2 e assim sucessivamente, tal como consta na tabela 1, de forma a facilitar a apresentação dos resultados.

No tópico seguinte serão detalhados aspectos questionados na entrevista em relação a competências e outros fatores que afetam a carreira.

#### **4.1.3. Aspectos relacionados a competências**

O principal objetivo desse estudo foi analisar em que medida o medo de comunicar afeta a carreira dos estudantes de administração da PUC-Rio. A partir daí o objetivo específico nesta seção foi identificar aspectos da gestão por competências que permitem verificar as situações em que a comunicação ocorre ou é afetada a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes do respondente.

A importância desse bloco se dá considerando alguns dos itens discutidos no referencial teórico como, por exemplo, as demandas e exigências do

mercado, o que implica na necessidade de desenvolvimento do profissional, ou seja, demanda investimento e domínio de suas competências. Ressalta-se ainda a necessidade de haver compatibilidade entre as competências do indivíduo e da organização.

Para Lima (2018), um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes permitem ao indivíduo desempenhar determinadas tarefas em qualquer situação. Considerando essa afirmação, quando questionados, os entrevistados, no bloco dois, se possuíam conhecimentos, habilidades e atitudes para realização de suas atividades, a maioria respondeu que sim, principalmente em relação a conhecimentos técnicos, que ajudaram a resolver determinados problemas (E1, E3, E9, E10); facilidade de lidar com perfis diferentes (E5) ou teve que aprender (E8).

Em relação aos conhecimentos, que segundo Lima (2018) influenciam decisões e comportamentos, foi possível verificar que as respostas foram, em sua maioria positivas, como exemplificado pelos depoimentos de E2, E4 e E6:

Entrevista 2: “Conheço, o processo normalmente é padrão, não varia muito. Então, a dificuldade é mais no início quando você está aprendendo, mas depois que aprende é fácil de lidar”.

Entrevista 4: “(...) todo o trabalho que a gente entra tem ferramentas novas que a gente tem que se adaptar e aprender a mexer e nesse trabalho não é diferente, então eu tive que aprender a fazer a gestão de uma ferramenta nova e de novas ferramentas, principalmente, de mídia digital porque é um trabalho que é novo pra mim”.

Entrevista 6: “(...) eu tenho que aprender mais para poder assumir mais atividades, para ter mais responsabilidades né, assumir mais coisas... estou caminhando para isso, estou aprendendo, estou fazendo treinamento”.

É possível observar, segundo depoimentos, que pela característica da amostra, ou seja, a maior parte ser de estagiários, que alguns dos entrevistados não possuíam conhecimentos necessários para a realização das atividades, mas que esses foram adquiridos depois.

Pelo mesmo motivo citado anteriormente, é possível observar que os entrevistados precisam desenvolver habilidades, que segundo Lima (2018), é a capacidade de processar e usar conhecimentos guardados.

As habilidades citadas por alguns entrevistados foram: analítica, de comunicação, ter mais agilidade, persuasão. Quando perguntado se seria necessário desenvolver alguma habilidade, todos responderam positivamente e exemplificaram de alguma forma, tal qual especificado na sequência:

Entrevista 6: “Comunicação... que é o meu maior problema (...), terminando a faculdade eu vou focar nisso, qualquer curso, qualquer coisa que for possível, teatro...sei lá”.

Entrevista 7: “Acho assim que nesse caso, por ser coisa de estagiário e principalmente, eu trabalhava na área financeira, era uma coisa assim, muito técnica, né, de tarefa, então...no caso o que fazia falta, as vezes, era a habilidade, talvez, até de fazer alguma coisa mais rápida, talvez, se eu tivesse alguns conhecimentos eu conseguiria fazer, é... coisas mais rápido”.

Entrevista 10: “Preciso desenvolver habilidades para não ficar nervosa e ansiosa, e para resolver determinados problemas”.

Ao analisar a resposta, do entrevistado 6, é possível observar que possuir habilidades de comunicação pode influenciar sua carreira.

Foram também questionados se tinham oportunidade ou abertura para a realização de suas atividades, de forma a verificar aspectos relacionados à atitude. Segundo Oliveira (2008) quando relacionado a atributos profissionais, permite a percepção do meio e a ação de forma a antecipar problemas. A maioria dos entrevistados (E1, E2, E3, E6, E8, E9, E10) respondeu que sim. Os depoimentos a seguir exemplificam esse aspecto:

Entrevista 4: “Sim, eu tenho um pouco de autonomia (...) tanto que eu estou pegando esse projeto né, para fazer e tal, mas claro que eu sempre tento me respaldar com as minhas lideranças, principalmente porque eu sou estagiária ainda, porque eu não tenho tanto domínio das coisas”

Entrevista 5: “Sim, tenho. Fechar o orçamento, escolher algum tipo de fornecedor, autonomia para conduzir os treinamentos, enfim..., fechar palestrante”.

É possível observar a atitude, principalmente, quando relacionada à atributos pessoais. Pode ser observada iniciativa na fala do entrevistado 4 e além de iniciativa, pode-se inferir que o entrevistado 5 apresenta habilidades para agir em grupo e de comunicação.

Para Kilimnik (2008), o indivíduo precisa estar alinhado com as exigências das organizações e possuir competências para se enquadrar ao perfil esperado. Quando questionados sobre oportunidade de desenvolver atividades de acordo com suas competências, a maioria dos entrevistados (E2, E3, E5, E6, E9) respondeu que sim; para o entrevistado um foi uma oportunidade de desenvolvimento (E1); os entrevistados 7 e 8 responderam que não; os entrevistados 4 e 10 acreditam que tem capacidade maior do que as atividades que desempenhavam.

É possível observar que alguns depoimentos exemplificam a afirmação de Paiva e Lopes (2008) de que o fato de uma pessoa possuir as qualificações necessárias não garante que elas serão utilizadas. A seguir o depoimento, extraído da entrevista 4, que exemplifica esse fato:

Entrevista 4: “Atualmente eu acho que tenho capacidade maior de fazer...do que eu estou fazendo. Acho que eu estou sendo meio que subestimada, tanto que eu estou pegando mais coisas para fazer”.

Em relação à compatibilidade entre as competências organizacionais e individuais, outro aspecto importante discutido no referencial teórico foi a gestão dessas competências, uma vez que permite uma aproximação com a estratégia da organização. Para Oliveira (2008), deve haver um equilíbrio entre a organização e o indivíduo, uma vez que através da gestão de sua carreira, o indivíduo atende as expectativas da organização. Quando perguntado a percepção dos entrevistados em relação às suas entregas e se poderiam ser mais efetivos, os depoimentos (E2, E5 e E6) exemplificam essa questão:

Entrevista 2: “Ah, eu avalio como boa, eu entrego no prazo, dentro do estipulado pela empresa (...) tanto é que gerou minha contratação, então deve ser bom mesmo. Sim, as vezes eu acho que deveria ser mais atenta e ter mais iniciativa”.

Entrevista 5: “Meu desempenho é bom mas eu ainda tenho um pouco a melhorar, é... eu acho que, talvez, um pouco de investimento em termos de personalidade né, tipo... ah investir mais em mim, para tentar me equilibrar um pouco melhor, buscar mais alternativas para desenvolvimento pessoal (...)”.

Entrevista 6: “Não sei... de repente... eu acredito que eu preciso fazer um curso avançado de Excel para poder cumprir...mais rápido também porque tudo que eu vou fazer...sei lá, estou aprendendo ainda, aí eu vou lá no Google e pesquiso, mas tem algumas coisas que eu não consigo já no Google, aí eu vou lá e pergunto, entendeu. Mas, eu prefiro não perguntar, prefiro pesquisar, então eu acho que se eu fizer um curso, eu vou ser mais efetiva, vou poder construir mais rápido as coisas”.

É possível observar que, embora nesses depoimentos os entrevistados afirmem conseguir entregar suas tarefas, também reconhecem que poderiam ser mais efetivos. Além disso, como exemplificado na entrevista 5 e 6, é pontuada a necessidade de investir no desenvolvimento pessoal e profissional; respectivamente. Em termos de comunicação é possível inferir que, o entrevistado 6, ao não fazer as perguntas para a realização de suas atividades, pode ter sua atuação e visibilidade na organização impactados.

Para Brandão & Guimarães (2001) e Brandão & Andrade (2007) a competência do indivíduo influencia e é influenciada pelas competências da organização. Assim, quando perguntado se possuíam competências compatíveis com as da organização, a maioria respondeu de forma afirmativa (E1, E2, E6, E7, E9, E10). Os depoimentos (E4 e E5) a seguir exemplificam essa afirmativa:

Entrevista 4: “Sim, com certeza, isso é um dos motivos de eu estar trabalhando lá hoje”.

Entrevista 5: “Sim, porque eu estou acabando meio que me ajustando conforme a empresa, mas no início eu não enxergava, assim, tinha muita coisa que eu ia contra inclusive”.

Ao analisar as respostas, é possível observar que há compatibilidade entre as competências dos entrevistados e as da organização.

A próxima seção apresenta aspectos questionados na entrevista relacionados à gestão de carreiras.

#### **4.1.4.Aspectos relacionados à gestão de carreiras**

O objetivo específico, nesta seção, foi verificar fatores da gestão de carreiras que são influenciados por demandas do mercado e compreender quais elementos emocionais impactam na carreira e na comunicação dos entrevistados.

Quando perguntado se desenvolveram habilidades relevantes para o mercado, os seguintes itens foram citados: habilidades de comunicação (E1); capacidade de conhecer rotina organizacional, saber lidar com outras pessoas (E2); proatividade, habilidade de fala, de se expressar melhor, de ferramentas (E4); analítica (E5); conhecimento (E7) e negociação (E9). Outros fatores são exemplificados a seguir, segundo os depoimentos dos entrevistados (E3, E6 e E10):

Entrevista3: “Acho que de sistema, mexer em sistema, melhorou planilhas, comunicação também melhorou um pouquinho porque lá eu já conseguia me comunicar melhor, eu tive que ser forçada a me comunicar melhor, eu trabalho no RH, então você tem que falar com as pessoas, então melhorou bastante coisa”.

Entrevista 6: “Conhecimento fiscal, estou aprendendo muito sobre a área fiscal, então até futuramente se eu quiser abrir uma empresa eu vou ter essa base que a área fiscal tipo... (...), também de obrigações trabalhistas, (...) porque eu faço RH, faço fiscal, até contábil, (...), eu compro, eu pago, (...) então na

Startup eu faço tudo (...), eu gosto muito dessa dinâmica, você não fica entediada, enjoada de fazer a mesma coisa”.

Entrevista 10: “Sim, bastante, eu aprendi a ser mais rápida, eu aprendi a conversar com as pessoas a, por exemplo, é... (...) lidar com clientes, sabe, eu aprendi isso, lidar com clientes (...) então eu aprendi, assim, muito, e eu tinha medo de pessoas, de falar com as pessoas, então isso foi bom para mim, ter mais relacionamento interpessoal com as pessoas, conversar mais”.

Considerando a percepção dos respondentes, é possível observar que desenvolveram habilidades importantes, principalmente, as mais citadas, habilidades interpessoais e de comunicação, exemplificado também pelos entrevistados 3 e 10. Em termos de medo de comunicar, o entrevistado 10 traz como exemplo o medo de falar e de interagir com as pessoas que puderam ser desenvolvidas ao interagir com os clientes, o que pode ter impactado positivamente sua evolução da organização.

Para Silva e Duarte (2013), a carreira, além de uma trajetória individual, está alicerçada no relacionamento entre as pessoas e o contexto. A partir daí, foi perguntado se eles se consideravam capacitados e flexíveis para conseguir colocação fácil no mercado. A maioria se considera capacitado, flexível e adaptável, porém não para colocação fácil no mercado. Situações que são exemplificadas a seguir, a partir dos depoimentos:

Entrevista 1: “Sim, sim, considero...adaptável sim, capacitado também, eu estou buscando fazer o MBA, a gente não pode parar, eu estou fazendo o MBA agora para tentar continuar essa capacitação minha”. (MBA Júnior)

Entrevista 5: “Fácil não, eu acho que quando eu tiver que entrar no mercado de trabalho de novo eu vou ter que investir um pouco mais em mim, nessa questão do inglês, questão do Excel, então vai demandar uma energia que eu não estou disposta a gastar...pelo menos por enquanto, entendeu. Então é só quando eu tiver na necessidade mesmo”.

Entrevista 7: “Não, acho que não porque... não primeiro que o mercado de trabalho está muito difícil, muito concorrido, então... e eu tipo, pelo menos se eu for concorrer as vagas que me interessam eu vou estar sempre atrás de todos os candidatos, isso é um fato, então isso já fica difícil e sei lá capacitada dentro dos meus limites né, tipo dentro das circunstancias, acho que eu fiz bastante coisa assim que pode até ter me agregado como profissional mas não suficiente para concorrer, para essa disputa acirrada que esta aí, sabe”.

De acordo com Martins (2010), tanto o indivíduo quanto a organização estão sujeitos a influencias do ambiente e têm necessidades que variam com o

tempo. Ao analisar as respostas, a maioria reconhece que não é fácil uma colocação no mercado de trabalho. É possível observar que a exemplo, dos entrevistados 5 e 7, o ambiente influencia suas carreiras, demandando investimentos e capacitações.

Quando perguntado se o ambiente profissional era fundamental para administrar bem suas carreiras, algumas das respostas foram: equipe integrada, todos se deem bem e ambiente agradável (E1); comunicação (E3), administrar o tempo (E4); liberdade (E5); plano de carreira, crescimento, motivação (E6); saber lidar com as pessoas, pressão (E10). Outros fatores são exemplificados a seguir:

Entrevista 2: “Acho que a colaboração com o meu chefe e a autonomia para eu fazer o que eu quero e da opinião, tipo...expressar as minhas ideias. Acho que isso ajuda no processo de administração da carreira e desenvolvimento profissional”.

Entrevista 7: “Acho... relacionamento interpessoal, acho que é mais importante do que qualquer coisa, você... até mesmo para você se manter bem dentro de uma empresa e para também quando você sair, você sair bem, tipo você ter recomendação, ter contatos, isso é muito importante”.

Entrevista 8: “Eu acho que talvez, é relacionamento, tipo relacionamento interpessoal, acho que isso afeta bastante, você não ter um bom relacionamento, você não consegue tipo trabalhar bem, fica desmotivada”.

Entrevista 9: “É... relacionamento, relacionamento interpessoal e intrapessoal. Primeiro você ter é... eu acho que com experiência, essa questão de inteligência emocional...eu acho que é muito voltado para experiência (...) é... e essa questão de relacionamento dentro da empresa também é importante porque se você não consegue manter um bom relacionamento com as pessoas você não consegue fluir com a comunicação e também não consegue resolver problemas que as vezes só a outra área que pode autorizar”.

De acordo com Gueburi, Poleto e Vieira (2005), além de expressar-se assertivamente, criar laços de empatia e colocar em prática habilidades para um bom desempenho profissional são itens relevantes. É por meio do uso da inteligência emocional que o indivíduo compreende o outro e assim, possibilita à integração das pessoas em um grupo.

Ao analisar os depoimentos é possível observar que os entrevistados consideram importante a comunicação, abertura para dar opinião e, principalmente, o relacionamento interpessoal para o desenvolvimento de suas carreiras. O entrevistado 9 traz a importância do relacionamento dentro da

empresa, e que a ausência prejudica tanto a comunicação como a resolução de problemas. O entrevistado 9 também cita a importância do uso da inteligência emocional.

Para Malschitzky (2012), as necessidades do mercado levam os indivíduos a constantes capacitações, adequando sua atuação e possibilitando atender requisitos mais complexos. A partir daí, foi perguntado se os entrevistados investiam no desenvolvimento de suas carreiras.

Alguns faziam alguma atividade que proporcionava algum tipo de aprendizado como, por exemplo, cursos online grátis, pesquisas de assuntos relacionados a temas de interesse, notícias, palestras (E2, E4, E6); os entrevistados (E8 e E10) não faziam nada, mas têm interesse em fazer e apenas uma parte investia ou pagava de fato para o desenvolvimento de suas carreiras (E3, E5, E7). Os depoimentos a seguir exemplificam alguns investimentos realizados:

Entrevista 1: “Sim..., o MBA eu estou pagando, então, é um dinheirinho suado da minha poupança que eu juntei a vida inteira, que estou usando para isso”. (MBA Júnior)

Entrevista 9: “Sim, eu faço meu curso de inglês hoje, pago um professor particular, é...eu parei algumas vezes, voltei agora porque eu preciso, porque a minha empresa agora é uma multinacional, então tem muita gente vindo de fora para trabalhar aqui no Brasil e também tem muito executivo é...que só fala inglês, só liga em inglês, apresentações em inglês, vídeos em inglês, então eu tenho que saber para não ficar perdido nas reuniões e... não para agora, mas para o ano que vem eu pretendo investir em uma certificação no mercado de seguros para ter uma habilitação (...)”.

Ao analisar os depoimentos, é possível observar que de forma positiva os entrevistados investem em suas carreiras, não necessariamente investimento financeiro, mas em atividades que proporcionam algum tipo de aprendizado. Além disso, eles têm interesse de futuramente investir em algo, a exemplo dos entrevistados 9 e 10.

Outro ponto investigado é se a organização oferece atribuições e responsabilidades desafiadoras que contribuem para o desenvolvimento profissional dos entrevistados. Para os entrevistados (E1, E3, E4, E5, E7, E9) a organização oferece; para os entrevistados (E2 e E8) apenas atividades mais simples. Os depoimentos a seguir exemplificam essas situações:

Entrevista 2: “Desafios não, são atividades simples que requer mais atenção. Você tem que saber o que está fazendo, mas não é uma coisa que o

erro vai abalar drasticamente o processo do trabalho, então não são desafiadoras”.

Entrevista 5: “Pelo amor de Deus, até de mais, muito. Eu acho que é... No meu caso, pelo menos, quando eu entrei, nunca... eu fui estagiária, então o tempo todo, até no meu período de experiência...eu tinha esses desafios. Por exemplo, ah eu preciso de um projeto para daqui a uma semana e a gente tem que estruturar, tem que desenvolver, tem que colocar de uma forma clara em uma apresentação e toda essa Mao de obra era eu que fazia, sou eu ainda, inclusive. Então é... eu já encarava como desafio desde o iniciozinho, porque eu não sabia fazer praticamente nada, não sabia nem apresentar, sabia falar ne, porque é gente, a gente fala, a gente não é índio, mas a desenvoltura para falar eu ainda preciso desenvolver muito mais e lá eu tive a oportunidade de expandir um pouco melhor isso”.

Entrevista 10: “Oferece, isso aí oferece, porque largaram a empresa na minha mão, entendeu, uma estagiaria que não sabe de nada. Oferece, pelo menos comigo, eles mim colocaram em várias situações desafiadoras, por exemplo, na área do cadastro, eu só estava há um mês e deixaram o cadastro na minha mão, entendeu, porque uma menina pediu demissão e a outra saiu de férias, entendeu então em relação a mim, eles desafiavam sempre”.

Ao analisar os depoimentos, principalmente, os extraídos das entrevistas 5 e 10, por exemplo, é possível observar que a organização oferece desafios que contribuíram para que os entrevistados se desenvolvessem. Em termos de comunicação, embora o entrevistado 5 ainda precise de desenvoltura para falar, teve oportunidade de aprimorar um pouco em relação a apresentação em público, o que pode permitir o desenvolvimento de sua carreira.

Na sequência, questionou-se sobre a oferta de recursos, por parte da organização, para o planejamento de suas carreiras. Foi possível verificar que as empresas não oferecem recursos para a maioria dos entrevistados (E1, E2, E4, E6, E7, E8, E9, E10). Apenas para os entrevistados (E3, E5) isso ocorre. Os depoimentos a seguir exemplificam algumas situações:

Entrevista 3: “Sim, eles dão bastante suporte, me oferece bastante curso online, se for preciso e for pago, eles pagam, sem problema nenhum, oferecem vários workshops e por aí vai”.

Entrevista 6: “Ah em relação a carreira especifica, administração da carreira não, eles oferecem vários cursos relacionados as atividades e tal, agora relacionado a carreira...planejamento de carreira...não que eu saiba”.

Quando foi perguntado se a organização investe em suas carreiras. Para os entrevistados (E1, E8, E9) as empresas não investem; para o entrevistado (E2) curso de inglês e para os entrevistados (E4, E6, E7, E10) treinamento. Os depoimentos a seguir exemplificam essas situações:

Entrevista 3: “Não mais ou menos porque é só curso online, mas eles investem em funcionários não muito em estagiário. Curso é uma base de treinamentos que eles têm, então está incluso para todo mundo, mas para essa pergunta seria não porque para estagiário eles não investem essas coisas são mais para funcionário. Hoje em dia por causa da crise eles pararam, mas lá vários funcionários eles pagam curso de inglês, eles pagam pós-graduação, não todo, mas te dão parcial, então eles investem nos funcionários, mas não em estagiários, nesse tipo”.

Entrevista 5: “Sim, muito. Eu trabalho com treinamento lá, desenvolvimento então...é... eu sou prova viva de que eles investem muito, muito dinheiro e muita energia é... para esse tipo de coisa. Então tem sim. Treinamento de oratória..., é porque a gente divide né, em treinamentos comportamentais e treinamento técnico. Tem uns comportamentais que a gente chama de líder Coaching, para tratar diretamente as lideranças, é... tem oratória que desenvolve a questão de apresentação e técnico a gente tem Excel, tem Power Point, tem alguns treinamentos que a gente disponibiliza para uma área específica que é a área de inteligência de BI, então é um Excel mais ‘avançado’, assim que também é técnico”.

É possível observar que, embora a maioria das empresas não ofereça recursos para o planejamento da carreira dos entrevistados, grande parte investe em cursos e treinamentos. A exemplo do entrevistado 5, é possível inferir que a empresa aplica recursos de forma que aspectos negativos relacionados à dificuldade de comunicação sejam minimizados visto que afetam o desempenho. Como solução a empresa oferece o curso de oratória.

Para Kilimnik (2008), a gestão de carreiras combinada a competências, interesses e aspirações permite identificar padrões de ambição e sucesso, organizar experiências e identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória. A partir daí, foi perguntado às aspirações e interesses dos entrevistados em relação a suas carreiras. Os seguintes fatores foram citados: seguir a carreira acadêmica (E1); promoção e reconhecimento (E2, E6); um lugar em que possa aprender (E3); crescer e proporcionar o crescimento da empresa que trabalha (E4, E10) e trabalhar com o que gosta (E5, E7, E9). O depoimento a seguir exemplifica esses fatores:

Entrevista 8: “Quero ficar em uma empresa que eu mim identifique, que tipo tenha a ver comigo e que também, eu ganhe bem assim, não precisa ser muito rica, mas eu quero uma empresa que eu mim identifique, sabe, acho que isso é o mais difícil hoje, porque as que eu acho muito legal são muito concorridas, acho que isso é mais difícil hoje em dia, não é nem questão financeira, acho que é compatibilidade mesmo com a empresa, com os valores da empresa”.

Ao analisar as respostas, é possível verificar que diferentes fatores são importantes para a carreira dos entrevistados, principalmente, trabalhar no que gosta.

Questionados acerca de quais fatores mais almejam em suas carreiras, as respostas foram: ser bem-sucedida (E1); reconhecimento (E2); conhecimento, aprendizado (E4); gerar valor e trazer resultados (E5); dinheiro, realização, gostar do que faz, flexibilidade (E7); uma empresa que se identifique, dinheiro (E8); resultados, gerar valor (E9), conhecimento, remuneração (E10). Considerando a percepção dos respondentes, é possível observar que eles trazem elementos importantes a serem observados, em termos, principalmente, de motivação, o que pode ser exemplificado a partir da entrevista 6, que ainda traz o medo de comunicar como fator relevante e que pode prejudicar sua carreira.

Entrevista 6: “Eu desejo muito superar meu nervosismo e pânico em falar, comunicar. Eu acho que esse pânico... e as vezes me afeta emocionalmente... enfim. Autonomia como eu já falei antes eu adoro autonomia que eu tenho, me sinto a dona da empresa, tipo eu faço tudo da empresa, nem a própria dona da empresa não entende nada do que eu estou fazendo, eu acho um máximo...cara quando eu entrei lá eu mesmo pagava o meu salário, então você tem noção de como eu me sentia... tipo ah, você já chegar na empresa e ter acesso ao banco, a senha e tudo, tipo você compra... todas as... enfim todas as autonomias em relação a empresa, mesmo sendo uma empresa de produção pequena é muita responsabilidade, quer dizer que ela confia em mim, então, confiança né, autonomia significa que a pessoa tem confiança em mim e eu acho que esse é fator bem interessante para mim, bem importante, confiança”.

Outra questão foi em relação aos aspectos que caracterizam sucesso profissional para os entrevistados. Os fatores citados foram: se sentir bem e gostar do que faz, não é nem questão monetária (E2); satisfação, se sentir motivada e feliz onde estiver, de estar realizando algo, o financeiro não impacta tanto (E4); equilíbrio, estar feliz consigo mesmo, de fazer o bem para outras

pessoas (E5); social e econômico, ser reconhecido (E6); satisfação e realização, independente do salário (E7); ter liberdade e autonomia (E9); conseguir o que quer, ser reconhecida, ter uma renda elevada (E10). Os depoimentos a seguir exemplificam alguns fatores:

Entrevista 1: “Sucesso profissional para mim é... você gostar do que faz, para mim é a pessoa está feliz com o que ela está fazendo, é bom também quando a empresa tem um plano de carreira e a pessoa tem essa possibilidade de subir na carreira, de crescer e salário também é bom (...)”.

Entrevista 3: “Acho que quando você consegue... (...) fazer o que você gosta e consegue relacionar seu lado profissional sem interferir no seu pessoal para mim eu acho que é sucesso, então as vezes não é nem ganhando muito, mas as vezes é estar em uma profissão que você gosta (...)”.

Entrevista 8: “Identificação com a empresa, com os valores da empresa, acho que isso gera motivação, não só isso os benéficos também, (...), o valor que ela dá ao funcionário, de forma geral, reconhecimento tanto financeiro quanto pessoal também”.

Ao analisar esses depoimentos e o da questão anterior, é possível observar o que os entrevistados esperam obter em suas carreiras e quais fatores consideram importantes para sua atuação.

Quando questionados se tem oportunidade de mudar de cargo ou função, possibilitando que encontre uma atividade mais compatível com seus interesses, habilidades e temperamento, as respostas foram diversas. Para uma parte dos entrevistados (E3, E4, E6, E7, E9, E10) há essa possibilidade; para os entrevistados (E1, E2, E8) não.

É possível observar que os entrevistados têm oportunidade de mudar de cargo ou função, o que pode ser exemplificado a partir do depoimento do entrevistado 5 que ainda traz outros fatores relacionados a planejamento de carreira, relacionamento interpessoal, aspectos emocionais e comunicação para ascender na carreira:

Entrevista 5: “Tenho, tenho, lá eu tenho total abertura para isso, lá eles não só dão abertura em termos de planejamento de carreira, para você enfim, se candidatar a um programa trainee que você dá um salto grande no plano. Mas, como também de você mudar de área, ah eu não me dou bem com meu gestor, não estou me adaptando a essas tarefas, lá constantemente tem vagas abertas, internas, onde eles abrem e aí eu posso me candidatar”.

Quando questionados em relação aos seus objetivos pessoais serem condicionados quanto a objetivos de carreira ou outros objetivos, os fatores

citados foram: trabalhar em um lugar próximo a família (E1), equilíbrio e família (E4); equilíbrio e levar algum valor para as pessoas (E5); equilíbrio, foco na carreira, não gostar de abrir mão da família (E6); qualidade de vida (E7); benefícios, dinheiro, reconhecimento e valorização (E8); foco no lado profissional e valorização (E10). Para o entrevistado nove (E9) é difícil haver equilíbrio quando está trabalhando e estudando, mas preza por estar com a família e amigos e também valoriza resultados, reconhecimento e gostar do que faz. Outros fatores foram citados nas entrevistas (E2 e E3):

Entrevista 2: “Sim, também né. Muito do que eu quero envolve minha família, envolve as pessoas que eu amo, envolve ter tempo livre, envolve ter saúde mental, então é isso. Eu quero ser bem-sucedida, mas também eu quero ter um bom relacionamento com as pessoas em minha volta, minha família principalmente, sem afetá-los”.

Entrevista 3: “Acho que tem que conciliar com a vida pessoal, acho que não pode ser nada tão desgastante que eu não tenha tempo para fazer outras coisas além de trabalho”.

Ao analisar as respostas é possível observar que tempo livre, família e poder conciliar a vida pessoal com a profissional são fatores que influenciam a carreira dos entrevistados.

Quando questionados se as atividades profissionais proporcionavam satisfação pessoal, a maioria dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E7, E8) respondeu que sim ou não tanto quanto gostaria (E9) e não (E5). Os depoimentos (E6 e E10) a seguir exemplificam as situações positivas:

Entrevista 6: “Sim, eu fico muito feliz quando eu tenho toda autonomia que eu tenho, eu fico feliz e realizada de poder...nossa...eu acho um máximo, de poder fazer o que eu faço”.

Entrevista 10: “Sim, proporciona, ainda mais quando as pessoas pedem alguma coisa e eu consigo assim, entregar antes do prazo ou no prazo, tem vezes que... não existe nada melhor do que você pegar o que está errado e você... acertar e ver lá... bateu os resultados. Quando você rasga a folha, (...), isso para mim é muito bom”. Obter resultados traz satisfação.

É possível observar que em termos de desempenho e qualidade de vida, os entrevistados 6 e 10 trazem a satisfação por conseguir algum resultado e ter autonomia como fator importante para a realização de suas carreiras.

No tópico a seguir, serão apresentados, fatores relacionados à comunicação que influenciam a carreira.

#### **4.1.5.Aspectos relacionados à liberdade e abertura para comunicação**

O último objetivo específico consistia em verificar as situações de comunicação que influenciaram a comunicação e avaliar seu eventual impacto na carreira dos entrevistados. Além disso, objetivou-se identificar também se os profissionais têm um bom relacionamento interpessoal.

Para Gil (2014, p. 71) “Comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor”. É importante ter capacidade não apenas para falar como também para ouvir, pois a comunicação deficiente dificulta o relacionamento. Considerando isso, os participantes foram questionados se as pessoas entendem quando expressam suas ideias, opiniões ou fazem um pedido. Para a maioria dos entrevistados, as pessoas costumam entender (E2, E4, E5, E7, E8, E9) e não entenderam pelo menos em uma situação (E6 e E10). Outras situações são exemplificadas a seguir, a partir dos depoimentos extraídos das entrevistas (E1 e E3):

Entrevista 1: “Olha, eu tento me fazer clara para as pessoas e quando elas não entendem eu tento explicar de uma outra forma. Eu persisto, eu tento falar de outra forma até a pessoa entender”.

Entrevista 3: “Não, nem eu entendo o que eu falo, sério, eu tenho muita dificuldade de formular o que eu estou pensando e poder transmitir para outra pessoa, e as vezes eu quero falar e me enrolo toda na situação e não consigo tipo (...), entendeu eu tenho meio que desenhar, diversas vezes aconteceu, eu estava falando sobre sei lá algum assunto e ter que falar mais de uma vez para tentar explicar um negócio para você e você falar ah é isso, entendeu então eu tenho muita dificuldade de organizar não só na profissional como na pessoal também”.

É possível observar, segundo os entrevistados, que a maioria percebe e tenta se comunicar de forma assertiva. Apenas o entrevistado três apresenta barreiras à comunicação, descritas no referencial teórico como, por exemplo, quando o comunicador tem uma vaga ideia do que pretende comunicar e a comunicação não ser transmitida de forma clara e objetiva. É possível inferir que essa dificuldade de comunicar pode afetar a carreira do entrevistado caso não seja foco de atenção e desenvolvimento.

Quando questionados se um supervisor/gerente/chefe havia pedido algo e não houve entendimento do que era para ser feito a maioria dos entrevistados respondeu exemplificando com um mal-entendido (E2, E4, E6, E7), ou com um

relato que indicava uma necessidade de maior clareza (E1) ou não entenderam (E8, E9, E10). Os depoimentos a seguir exemplificam essas situações:

Entrevista 3: Agora no estágio que eu mencionei do chefe meio arrogante e tal o fato de não ter abertura eu ficava com muita vergonha e não perguntava, então já teve várias vezes de eu fazer um negócio e ele não gostar ou estar errado. Um exemplo disso é uma vez que ele pediu para eu fazer um balanço lá para ele só que ele não explicou muito como ele queria e não era como era para ser feito e eu também não perguntei e fiz da forma como eu sabia e quando eu cheguei lá ele falou que estava tudo errado, falou que não queria aquilo lá e quando a menina que trabalhava comigo chegou ele pediu para ela fazer, só que em momento nenhum ele deu feedback para falar o que estava errado, como que estava errado e o que era para ser feito”.

Entrevista 5: “Muito, é...eu tenho até uma dificuldade em termos de clareza assim, eu gosto, eu necessito, que as coisas sejam muito claras, XXX(NOME) faça uma apresentação, tá mais o que tem que conter na apresentação, e aí eu vou com um bloquinho e vou anotar tudo, mas eu preciso daquilo detalhado, daquilo mapeado, certinho ali, senão não vai, vou ficar na dúvida, vou ter que voltar e pedir opinião, então em termos de falar eu tenho essa facilidade de falar e repetir, até de ser redundante e explicar várias vezes a mesma coisa mas eu também tenho essa necessidade que as pessoas expliquem muito bem o que estão falando, senão eu não consigo fixar na cabeça”.

De acordo com Gil (2014), existem diferenças entre comunicar e informar. Comunicar, como dito anteriormente, é fazer-se entender. Informar é unilateral, envolve a pessoa que tem uma informação a dar. É possível inferir, segundo o entrevistado 3, que não houve uma preocupação em comunicar. Em relação a barreiras de comunicação é possível observar problemas de codificação, em que a transmissão da comunicação oral não foi clara e objetiva. Ainda em relação ao entrevistado 3, é possível inferir que por ter vergonha e não perguntar, ou seja, não ser capaz de se comunicar de forma adequada ele pode ter tido algum impacto em termos de desenvolvimento de carreira. É possível inferir também que há evidências de uma influência na carreira do entrevistado 5 quando a comunicação não é clara.

Tonet (2006) afirma que a comunicação que a organização necessita pode ser afetada por barreiras interpessoais, como atitudes conflituosas, e por barreiras individuais, como hábitos e ações inapropriadas ou porque o profissional não está apto para receber e compartilhar informações. A partir daí

os entrevistados foram questionados sobre sua reação em relação a ideias ou opiniões de outras pessoas. A maioria respondeu que se distrai facilmente, tem dificuldade de focar sua atenção em processos comunicacionais quando são receptores, mas não são fechadas (E4, E5, E7, E8, E9, E10); não se distrai (E1). Os depoimentos a seguir, exemplificam essas e outras situações:

Entrevista 2: “Depende da conversa, se eu não tiver interesse eu me distraio fácil, mas se eu tiver eu não me distraio não. E as ideias dos outros...não eu não sou fechada não, mas se for algo extremo que fere os meus valores, o que eu acredito aí o bloqueio, a resistência a entender é bem maior”.

Entrevista 3: “Não, me distraio, mas não sou fechada não, eu gosto de ouvir...sou cabeça dura, mas em relação ao trabalho eu sou de boa, mesmo não gostando eu vou lá e faço, fico pensando, remoendo, mas...”.

Entrevista 6: “Ah eu me distraio muito facilmente, muito. Depende do ambiente, se tiver muito favorável dependendo da situação você vai defender o ponto de vista e tal, agora se for um ambiente, tipo, que eu não esteja confortável, não são tão familiares assim, sabe, não são tão íntimos aí você vai fingir que concordou ou beleza seu ponto de vista ok, não vou me posicionar. Agora se tiver intimidade sim aí vou defender meu ponto de vista. Então depende do grau de intimidade com as pessoas ali”.

Segundo Fernandes e Zanelli (2006, p. 62), “(...) nos posicionamos de modos diferentes, em diferentes momentos e lugares, de acordo com os diferentes papéis que estamos exercendo”. É possível verificar essas afirmações nos depoimentos extraídos das entrevistas (E2, E3 e E6). Em termos de comunicação, é possível inferir que essa distração, independente do motivo, e também o não posicionamento, exemplificado pelo entrevistado 6, pode ser uma barreira ou influenciar negativamente o profissional e a organização. O entrevistado 6 evita se posicionar, ou seja, evita a comunicação em situações que não conhece o público e esse não posicionamento pode influenciar sua carreira.

Para Gil (2014), a comunicação pode ser prejudicada quando o comunicador teme ser mal interpretado, por vergonha e/ou receio de falar errado, dificultando a transmissão do que ele pretende emitir. A partir daí, foram questionados: a) se costumavam dar opinião; b) se havia situações em que temiam a comunicação.

Para a primeira questão, a maioria dos respondentes (E2, E4, E6, E8, E9) costuma dar opinião; para o entrevistado (E1) normalmente quando discorda de

algo e para os entrevistados (E3 e E10) principalmente quando solicitados. Os depoimentos a seguir exemplificam outras situações:

Entrevista 5: “Depende, esse depende é que na maioria das vezes eu não dou minha opinião assim, é sou muito aberta com quem eu conheço, com quem eu já tenho amizade, com quem eu já tenho alguma intimidade. Agora tenho extrema dificuldade de expressão quando estou num ambiente que eu não conheça ou que eu não tenha alguma intimidade com as outras pessoas, não vai, tipo debate político, debate sei lá, qualquer coisa que estejam falando se eu não conhecer eu não falo, eu fico quieta, só fico ouvindo e pronto”.

Entrevista 7: “Aí depende do ambiente, se for um ambiente assim tipo, da empresa (...), não sei (...) eu ia dar minha opinião só se me pedissem. No caso se for um ambiente mais aberto que eu tenho autoridade ou pelo menos eu estou nivelada com as outras pessoas aí eu vou falar mais abertamente”.

É possível observar, segundo entrevistados E3, E5, E7 e E10, que dependendo da situação ou apenas quando solicitados, costumam contribuir. Os relatos citados confirmam a afirmação de Tonet (2006) de que as pessoas sabem mais do que costumam mostrar, e que muitos conhecimentos que permanecem restritos a alguns indivíduos, poderiam ser usados por outros, trazendo benefícios para a organização. Além do conhecimento não ser compartilhado, é possível inferir, principalmente, a partir do entrevistado 5, que o relacionamento interpessoal, ou seja, a relação com as pessoas influencia a comunicação, principalmente, não se posicionando, uma vez que ele apresenta dificuldade de expressão, podendo afetar a atuação do entrevistado, ou seja, afetar sua carreira.

Ainda no segundo questionamento, relacionado a situações em que os entrevistados temem a comunicação, as variáveis que surgiram foram: receio de falar ao telefone, quando tem que fazer apresentação (E1); quando a pessoa a quem vai falar é fechada para novas ideias, impõe muita autoridade (E2); quando tem que falar formalmente ou ao telefone (E6), relação de poder ou apresentar para especialistas (E7), o dono da empresa (E8), quando tem que fazer apresentação para uma equipe grande com outro foco (E9); com chefes e clientes importantes (E10). Os depoimentos a seguir exemplificam algumas dessas situações:

Entrevista 3: “Apresentação, ou quando tem uma reunião”

Entrevista 4: “Às vezes eu...quando é uma pessoa tipo muito importante e tal, eu fico um pouco assim com vergonha e tal, fico um pouco receosa de falar e tal, fico mais na minha”.

Entrevista 5: “Por com meu presidente cara, a voz chega a falhar, parece uma (...), não sai a frase inteira entendeu, o negócio vai travando, assim, em camadas. Mas, só com ele mesmo o resto sai tudo que é uma beleza”.

Ao analisar as respostas é possível observar que diferentes situações de comunicação influenciam os entrevistados. Em termos de comunicação os entrevistados temem fazer apresentações como, por exemplo, o entrevistado 1, 3 e 9. Já o entrevistado 5 apresenta um bloqueio a comunicação, ao não conseguir se comunicar com clareza quando tem que falar com um superior. Em termos de relação interpessoal, a comunicação é afetada quando a relação é com um superior, como citado pelos entrevistados 7, 8 e 10 ou uma pessoa importante como, por exemplo, o entrevistado 4 que fica com receio, vergonha e, às vezes, não fala quando a pessoa a quem tem que falar é importante. Em todas as situações citadas é possível inferir que ao evitar a comunicação ou ao não se comunicar eficientemente, pode influenciar a carreira dos entrevistados.

Pereira (2006) chama de fuga passiva, quando o indivíduo tem o desejo de realizar alguma coisa em seu trabalho, e como consequência, o leva a entrar em contato com estímulos do medo. Assim, quando questionados se evitavam situações de exposição ou trabalho por temer alguma consequência, os principais fatores foram: depende da situação (E4, E8); não ter confiança (E1, E2, E6); receio de passar dos limites (E7) e não teme nenhuma (E9). Os depoimentos a seguir exemplificam medo, vergonha, insegurança e as situações que os entrevistados evitam exposição:

Entrevista 3: “Já, já deixei de fazer algumas coisas por medo de falarem, por vergonha e teve um caso de...como não eu tenho muito domínio no inglês né, aí teve um chefe que veio lá no trabalho aí meu supervisor queria que eu falasse com ele, eu falei que não iria falar porque eu era insegura e tal, então eu acabei perdendo uma chance de me fazer visível”.

Entrevista 5: “Assim é... eu não tenho problema de me expor, de me apresentar mas se eu puder optar em não me expor, eu sempre vou optar por esse caminho, do tipo XXX(NOME) você vai apresentar o programa tal, mas se não tem alguém que faça isso por mim eu vou sem o menor problema entendeu, eu vou e falo o que tem para falar, aí eu falo, recepciono, mas se eu tenho alguém para me substituir eu já vou mandar diretamente a pessoa, aí fala... pelo amor de Deus”.

Entrevista 10: “Sim, tem vez que quando é cliente assim muito... aquele cliente top, que é nível, né, máster eu não tomo muito a frente para resolver sei lá, algum problema, eu espero meu chefe falar, entendeu”.

Analisando os fatores citados pelos respondentes é possível observar que existem situações em que eles evitam situações de comunicação, a exemplo dos respondentes (E1, E2 e E6) sendo o motivo relatado falta de confiança. Esse mesmo motivo também é identificado nos relatos de E3 e E10 que evitaram situações em que poderiam ter tido visibilidade e acrescentado na carreira. Também é possível inferir que o entrevistado 5 tenha perdido a oportunidade de conseguir visibilidade profissional ao evitar situações de comunicação.

Para Pereira (2006), o medo pode ser estimulado de diferentes maneiras. Por meio de uma novidade quanto a pessoas estranhas, objetos ou novos ambientes, por um ruído ou pela interação social. Na medida em que a situação vai se repetindo, gradativamente, a sensação de medo tende a extinção uma vez que o indivíduo vai se adaptando. Considerando essa afirmação os respondentes foram questionados sobre como se sentiam em relação a se expor ou comunicar, os principais fatores foram: vergonha, mas tenho conseguido lidar (E2); tímida (E3, E10); depende do ambiente e do assunto (E7, E8, E9); muito importante, me sinto bem (E4), os depoimentos a seguir exemplificam outros fatores:

Entrevista 1: Gente eu acho que eu fico com um pouco de frio na barriga, a princípio, quando você se expõe e tal, então você fica com um pouco de medo, se o que você está falando está certo, se as pessoas vão te julgar, acho que é isso...aí depois a gente se sente aliviado, acho que depois que a gente se expõe, mas a princípio a gente tem um certo receio por medo de julgamento das pessoas e esse tipo de coisa”.

Entrevista 5: “Confesso que por dentro, tem uma guerra civil dentro da pessoa entendeu, que está morrendo, morrendo, exaurindo por dentro, mas por fora eu disfarço bem assim, as pessoas não percebem, nem eu mesma as vezes percebo, estou sentindo aquele nervoso, aquela apreensão mais não mim impossibilita de estar falando, de estar colocando para fora o que eu estou pensando”.

Entrevista 6: “Eu prefiro resolver tudo por WhatsApp ou e-mail, mas se tiver que comunicar eu vou. Mas, eu já vou com medo ou nervosa, então... é depende da pessoa entendeu se for uma pessoa com quem eu não tenha intimidade, e aí é mais difícil, acho que tipo quando você não conhece muito bem a pessoa ou coisa do tipo, você já vai nervoso, com vergonha, não sei explicar, é muito irracional”.

Ao analisar as respostas é possível observar que as situações em que os entrevistados têm que comunicar, muitos costumam ter receio, vergonha, mas,

em sua maioria, conseguem fazê-lo de forma apropriada. É possível observar que o entrevistado 1 apresenta bloqueio emocional que, segundo Gil (2014), é quando a comunicação é prejudicada por temor do comunicador ser mal interpretado, por vergonha e/ou receio de falar errado, o que dificulta a transmissão do que ele pretende emitir. O grau de intimidade, ou seja, a relação para o entrevistado 6 é o principal motivo do medo de comunicar. É possível inferir que o medo de comunicar pode afetar a carreira ou atuação dos entrevistados 1 e 2.

Para Cardoso (2006), os dispositivos comunicacionais podem condicionar o engajamento das pessoas, uma vez que, se apresentado de forma limitada, descendente e utilitária, as pessoas não se reconhecerão e darão o mínimo de si. A partir daí foram questionados se já se sentiram prejudicados, ou perderam uma promoção ou oportunidade por não se sentirem confortáveis de se expor. Uma parte respondeu que não (E3, E6, E9), outros exemplificaram ter se prejudicado em uma situação de processo seletivo (E1, E2, E5) ou não ter contribuído em reuniões (E7). Os depoimentos a seguir trazem outras situações:

Entrevista 4: “Não, muito pelo contrário, eu acho que justamente por eu me expor e me comunicar e me abri e ser totalmente sincera e falar exatamente o que eu estava sentindo, eu...eu...eu me beneficieei em virtude disso”.

Entrevista 8: “Não de não se sentir confortável, mas de tipo ficar um pouco nervosa e acabar falando muito rápido, falando muitas coisas, e ir esquecendo coisas importantes”.

Entrevista 10: “Eu posso ter perdido com relação a ser reconhecida, sei lá, digamos que agora não, mas anteriormente é... as pessoas... meio que levavam o nome por eu ter feito as coisas”.

Ao analisar as respostas, é possível observar que por não comunicar, alguns entrevistados podem ter perdido oportunidades de reconhecimento, a exemplo do entrevistado 7 e 10. Em termos de carreira, os entrevistados 1, 2 e 5, podem ter se prejudicado. Já os entrevistados 4 e 8 trazem duas situações opostas, em que ambos se comunicaram, porém, o entrevistado 8 apresenta barreiras a comunicação, uma vez que faltou uma comunicação clara e objetiva, o que pode ter impactado sua carreira, e o entrevistado 4 se beneficiou de uma situação de comunicação.

## **5 Conclusões e recomendações para novos estudos**

Este capítulo apresenta as principais conclusões extraídas da análise dos resultados levantados a partir de entrevistas, junto a estudantes de administração da PUC-Rio, que estão se formando em 2018.2 e 2019.1, que tem pelo menos uma experiência de trabalho e que teve por objetivo analisar em que medida o medo de comunicar pode impactar a trajetória de carreira dos estudantes.

Foi considerado como suposição que pessoas com níveis baixos de interação ou comunicação apresentariam maiores dificuldades no crescimento ou desenvolvimento da carreira.

De forma a atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa de campo, a partir de entrevistas, realizadas com 10 estudantes do curso noturno de administração da PUC-Rio. O instrumento de pesquisa adotado foi um roteiro de entrevistas, baseado em indicadores extraídos da fundamentação teórica, e estruturado em quatro blocos de perguntas, que foram analisados de forma qualitativa.

A partir das informações coletadas foram identificados aspectos que podem influenciar a carreira dos indivíduos, além de fornecer subsídios para a proposição de sugestões.

A pesquisa permitiu analisar os fatores relacionados à gestão por competências, que poderiam influenciar a carreira ou desempenho profissional dos estudantes de administração da PUC-Rio. Buscou identificar espaços e situações em que os respondentes colocavam em prática os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Os resultados, segundo os respondentes, revelaram os principais fatores que poderiam afetar suas carreiras como, por exemplo, eles precisavam desenvolver habilidade analítica, de comunicação, ter mais agilidade e persuasão. Quanto a fatores relacionados a conhecimento há uma limitação dessa amostra por sua maioria ser de estagiários ou estarem em início de carreira. Embora tenha um aspecto positivo, pois mostra que os entrevistados passaram a desenvolver essa competência depois. Em termos de atitude, os respondentes têm abertura e autonomia para a realização de suas tarefas. Em

relação às competências, foi possível inferir que a habilidade de comunicação foi o fator que teve maior influência na carreira dos entrevistados.

Quanto às situações identificadas em que os respondentes colocavam em prática o CHA, foi possível observar que, embora para maioria houvesse compatibilidade entre competências individuais e organizacionais uma parte não desenvolvia as atividades de acordo com suas competências. Outra situação identificada foi que, embora a maioria conseguisse entregar suas tarefas, acreditavam que seria possível ser mais efetivo e que não comunicar afetaria a atuação do profissional.

A partir de demandas do mercado, outro objetivo, era verificar quais fatores influenciavam a carreira dos entrevistados, demandando capacitações. Segundo os entrevistados, para uma colocação no mercado, é necessário que eles invistam em seu desenvolvimento. Foi possível verificar que a maioria dos respondentes buscava desenvolver atividades que permitiam algum tipo de aprendizado, porém poucos, de fato, investiam tempo ou pagavam para obter desenvolvimento em suas carreiras. Em relação ao ambiente profissional, foi possível perceber que um dos principais fatores citados que influencia a carreira dos entrevistados é o relacionamento interpessoal, uma vez que a falta de comunicação impediu a resolução de problemas. Também citaram outras variações de relacionamento interpessoal como lidar bem com as pessoas, equipe integrada e comunicação.

Outro objetivo específico foi verificar as situações de comunicação que poderiam motivar ou facilitar o processo comunicacional, além de identificar se os estudantes da PUC-Rio tinham um bom relacionamento interpessoal. Os resultados revelaram que em situações de comunicação, os respondentes, não tinham dificuldade de expressar-se assertivamente, eram abertos para as ideias e opiniões de outras pessoas, porém tinham dificuldades de focar sua atenção, quando em posição de receptores. Dependendo da situação ou apenas quando solicitados, costumavam contribuir com suas opiniões. Foi possível observar que alguns entrevistados não temem a comunicação, mas que esse sentimento depende, principalmente, da situação e de com quem estão falando.

O objetivo dessa pesquisa foi verificar se o medo de comunicar afetava a carreira de estudantes de administração da PUC-Rio. Segundo os respondentes, algumas situações que afetaram a comunicação foram, por exemplo, quando a pessoa a quem tinham que falar era fechada para novas ideias, quando havia muita autoridade, quando tinham que falar com o dono da empresa, chefes e clientes importantes ou quando tinham que fazer apresentações. Além disso,

não ter confiança foi um dos principais fatores que fizeram alguns respondentes evitarem situações de comunicação ou exposição. Foi possível observar que por não comunicar, alguns entrevistados, pode ter impactado em termos de reconhecimento e carreira. Em relação à carreira, é possível observar que embora a maioria das organizações não ofereçam recursos para o planejamento de carreira dos entrevistados, algumas investem no desenvolvimento de carreira deles, através de treinamentos e cursos como, por exemplo, o curso de oratória e também oferecem responsabilidades que lhes permitam desenvolvimento. É possível observar também que o relacionamento interpessoal é um dos fatores que mais influencia no desenvolvimento de suas carreiras. Embora o mercado tenha demandado capacitação, a maioria dos entrevistados, não investiam de forma efetiva em suas carreiras.

No Apêndice 2, é possível observar, na tabela Depoimentos dos Respondentes, diferentes situações de comunicação que poderiam impactar a carreira dos entrevistados como, por exemplo, não se posicionar, medo de falar e interagir com as pessoas ou por não se comunicar adequadamente.

Ao analisar os resultados, foi possível concluir que o medo de comunicar tem influência na carreira dos respondentes, principalmente, em relação ao relacionamento interpessoal, bem como resolução de problemas, reconhecimento e resultados. Em relação aos outros objetivos foram apresentados aspectos relevantes que mostram características e necessidades dos respondentes que podem dar subsídios ao estabelecimento de objetivos condizentes não apenas para carreira dos entrevistados como também para a gestão nas empresas.

### **5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos**

Para futuros estudos sugere-se adotar um perfil de amostra diferente e maior, de forma a investigar com mais profundidade os resultados. Contar com uma amostra com profissionais mais experientes também poderia enriquecer o estudo. Utilizar ainda algum teste de personalidade que identifique pessoas com perfis diferentes em termos comunicacionais também pode fornecer informações que irão enriquecer o estudo.

Sugere-se também ampliar o tema pesquisado, comunicação e carreira, com foco em tipos de liderança, bem como a diferença líder x chefe. Além de novas pesquisas serem realizadas com foco na cultura organizacional.

Outra sugestão é que haja uma abordagem mais aprofundada dos aspectos investigados na pesquisa com estudantes de outros cursos e de outras universidades.

Recomenda-se ainda que haja um novo estudo focando as pessoas que têm dificuldade de comunicação durante a faculdade e depois da faculdade.

## 6 Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de; SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo. Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 9-30, 2005.

BASSO, Kenny; RECK, Danúbia; RECH, Eduardo. Personalidade e boca a boca: propensão ao envio e recebimento de informações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 580-591, 2013.

BECKER, Steffi Aline Stark; NICÁCIO, José Angelo. Gestão de pessoas por competência—uma análise da gestão de talentos nas organizações, comparado com o modelo convencional de recursos humanos. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 12, n. 22, p. 145-156, 2012.

BENAZZI, J. R. S. C. Individualização, identidade e estilo de vida: explorando a interface entre os significados do consumo e a produção de sentido na comunicação organizacional. In: **ENEO, 5., 2008, Belo Horizonte: ANPAD**, 2008.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15. Jan./mar., 2001.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.

DUARTE, Márcia de Freitas; SILVA, André Luis. A reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 699-715, 2013.

CAIN, Susan. O poder dos quietos: como os tímidos e introvertidos podem mudar um mundo que não para de falar. **Agir**, 2012.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea. 1. ed. **São Paulo: Atlas**, 2010. v. 1. 312p.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa. Desafios da Gestão de Carreiras. 1. ed. **São Paulo: Atlas**, 2013.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.

IORELLI, José Osmir. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. **São Paulo: Atlas**, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. – 1. ed. – 15. reimpr. – **São Paulo: Atlas**, 2014.

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

GONÇALVES, Josiane Peres; SESTARI, Luzia. A Timidez Segundo a Perspectiva dos Alunos de Educação de Jovens e Adultos. **InterMeio: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação-UFMS**, v. 21, n. 41, 2016.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 4, p. 394-406, 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2ª edição. **São Paulo: Pearson Prentice Hall**, 2007.

GUEBURI, A. Z; POLETTO C. A; VIEIRA D. M. S. Inteligência Emocional no Trabalho, Monografia – (Especialização em psicopedagogia) Instituto Brasileiro de Pós-graduação e Extensão - **IBPEX, Curitiba – PR**, 2005.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet & COLELLA, Adrienne. Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica. LTC, 2013.

KILIMNIK, Zélia Miranda et al. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?: um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 1, p. 43-60, 2008.

LEMONS, Ana Heloísa da Costa; PINTO, Mario Couto Soares. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas?. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, n. 4, p. 1-15, 2008.

LIMA, Dyhele de Macedo Silva. O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 4, 2018.

MALSCHITZKY, Nancy. A importância da orientação de carreira na empregabilidade. **Revista da FAE**, v. 15, n. 1, p. 150-165, 2012.

MARTINS DE PAIVA, Kely César; DE OLIVEIRA LOPES, Marlene Catarina. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, 2008.

MARTINS, Helio Tadeu. Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. – 2. ed. – **Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.** 228p.

MORAIS, L. Ferreira. Inteligência emocional no processo de autodesenvolvimento, Monografia- Centro universitário Filadélfia -**UNIFIL, Londrina-PR, 2012.**

OLIVEIRA, Alysson André Régis de. A compatibilidade entre as competências organizacionais e as competências individuais: um estudo de caso das organizações não governamentais na cidade de João Pessoa-PB. 2008. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – **Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.**

PEREIRA, Marcelo Acar. O medo no contexto organizacional. 2006. Tese de Doutorado.

QUINN, Robert E. Competências Gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão. **Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.**

RIBEIRO, Milena de Almeida; MENDES, Emanuelle Araújo. Os tipos psicológicos dos profissionais de alto desempenho estudo de caso em indústria automotiva. **Administração de Empresas em Revista**, v. 13, n. 14, p. 102-121, 2014.

ROBBINS, Stephen P., Judge, Timothy A., e SOBRAL, Felipe. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. **Pearson, 2012.**

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

SILVA, Maria de Lourdes Ramos da. Perfil Psicológico e Desenvolvimento Profissional. **International Studies on Law and Education**, v. 19, p. 01-104-104, 2014.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9. ed. **São Paulo: Atlas, 2007.**

## Apêndice 1

### ROTEIRO

O referido roteiro faz parte do trabalho de conclusão de curso intitulado “Medo de comunicar e carreira profissional: obstáculo à vista?”, e somente será utilizado para este fim. Gostaria de contar com sua colaboração, uma vez que diante de suas respostas referentes às perguntas possibilitará atingir o objetivo da pesquisa. Não haverá nenhum tipo de identificação, suas respostas serão confidenciais.

#### **BLOCO 1: Aspectos relacionados ao perfil sócio-demográfico**

- 1) Tempo de Empresa atual ou todas que já atuou:
- 2) Vínculo com a empresa:
  - a) Voluntário b) Estagiário c) Funcionário d) Prestador de serviços
- 3) Cargo:
- 4) Quantidade de promoções que obteve:

#### **BLOCO 2: Aspectos relacionados a competências**

- a) Você possui conhecimentos suficientes frente à realização de suas atividades? Um exemplo em que possuir um conhecimento específico ajudou a resolver um problema?
- b) Você possui habilidades para a realização de suas atividades? Você acredita que precisa desenvolver alguma habilidade?
- c) Você tem oportunidade ou abertura para agir na realização de suas atividades? (Atitude)
- d) Você tem oportunidade de desenvolver atividades de acordo com suas competências?
- e) Você desenvolve/desenvolveu habilidades que te tornem interessante para o mercado?
- f) Como você avalia sua capacidade de entrega? O que você sabe sobre seu desempenho? Como poderia ser mais efetivo?
- g) Você percebe a compatibilidade entre as competências da empresa que trabalha e as suas competências?

**BLOCO 3: Metas em relação a vida acadêmica, pessoal e profissional (relacionamentos pessoais, conquistas acadêmicas ou escolares, interesses de trabalho ou carreira, seu futuro financeiro).**

- a) Você considera capacitado, flexível e adaptável para conseguir colocação fácil no mercado de trabalho?

Tendências de mercado de trabalho, novas tecnologias, atividades em outras organizações, novas oportunidades de atuação são alguns fatores que demandam adaptações para o mercado.

- b) O que no ambiente profissional é fundamental para que você possa administrar bem sua carreira?
- c) Você investe de maneira independente ou com capital próprio, no desenvolvimento de sua carreira? (Treinamento, leitura, participação em congresso).
- d) A organização que você trabalha oferece recursos para que possam planejar suas carreiras? (Treinamento específico em planejamento ou gestão de carreira)
- e) A organização investe no desenvolvimento de sua carreira? (Através de cursos, treinamento, participação em congressos, tarefas especiais, rotação de cargos e funções).
- f) Quais os interesses e aspirações para sua carreira?
- g) Que aspectos melhor caracterizam o sucesso profissional para você?
- h) A organização oferece atribuições e responsabilidades desafiadoras que contribuem para o seu desenvolvimento profissional?
- i) Quais fatores você mais almeja (deseja) em sua carreira? (Realizações, ganhos financeiros, estabilidade)
- j) Seus objetivos de carreira são condicionados por objetivos de vida mais amplos? (Lazer, valorização).
- k) As atividades profissionais que você realiza atualmente te proporcionam satisfação pessoal?
- l) Você tem oportunidade, na organização, de mudar de cargo ou função, possibilitando que encontre uma atividade mais compatível com seus interesses, habilidades e temperamento.

**BLOCO 4: Aspectos relacionados a liberdade e abertura para comunicação**

- a) (VERIFICAR CLAREZA do profissional) Um dos aspectos de uma comunicação efetiva está em saber falar e ouvir. Considerando isso, a questão é, se as pessoas entendem quando você expressa suas ideias, opiniões ou faz um pedido? Descreva uma situação.

- b) (VERIFICAR CLAREZA do superior). Descreva se houver, uma situação em que um supervisor/gerente/chefe te pediu algo e você não entendeu o que era para ser feito?
- c) Descreva se houver uma situação que você teve que ouvir as ideias/opiniões de outras pessoas? Você distrai-se facilmente durante uma conversa? Ou é fechado para as ideias dos outros?
- d) Você costuma dar sua opinião de forma geral ou quando solicitado? Ou se mantém em silêncio?
- e) Em quais situações você teme a comunicação oral (pessoas estranhas/ambientes desconhecidos)
- f) Você evita situações de “exposição” ou um trabalho por temer alguma consequência? Descreva sobre.
- g) Como você se sente em relação a se expor ou comunicar?
- h) Você alguma vez se sentiu preterido em algo – promoção, oportunidade – por conta de não se sentir confortável por se expor?

## Apêndice 2

**Tabela Apêndice 2:** Depoimentos dos entrevistados.

Respondente	Depoimentos
Entrevista 3 (E3)	<p>“Não, nem eu entendo o que eu falo, sério, eu tenho muita dificuldade de formular o que eu estou pensando e poder transmitir para outra pessoa, e às vezes eu quero falar e me enrolo toda na situação e não consigo tipo (...)</p> <p>“(…) uma vez que ele pediu para eu fazer um balanço lá para ele só que ele não explicou muito como ele queria e não era como era para ser feito e eu também não perguntei e fiz da forma como eu sabia e quando eu cheguei lá ele falou que estava tudo errado (...).”</p>
Entrevista 4 (E4)	<p>“Às vezes eu... quando é uma pessoa tipo muito importante e tal, eu fico um pouco assim com vergonha e tal, fico um pouco receosa de falar e tal, fico mais na minha”.</p>
Entrevista 5 (E5)	<p>“(…) você vai apresentar o programa tal, mas se não tem alguém que faça isso por mim eu vou sem o menor problema entendeu, (...), mas se eu tenho alguém para me substituir eu já vou mandar diretamente a pessoa, aí fala... pelo amor de Deus”.</p> <p>“Agora tenho extrema dificuldade de expressão quando estou num ambiente que eu não conheça ou que eu não tenha alguma intimidade com as outras pessoas, não vai, tipo debate político, debate sei lá, qualquer coisa que estejam falando se eu não conhecer eu não falo, eu fico quieta, só fico ouvindo e pronto”</p>
Entrevista 6 (E6)	<p>“Eu prefiro resolver tudo por WhatsApp ou e-mail, mas se tiver que comunicar eu vou. Mas, eu já vou com medo ou nervosa, então... é depende da pessoa entendeu se for uma pessoa com quem eu não tenha intimidade, e aí é mais difícil, acho que tipo quando você não conhece muito bem a pessoa ou coisa do tipo, você já vai nervoso, com vergonha, não sei explicar, é muito irracional”.</p> <p>“Eu desejo muito superar meu nervosismo e pânico em falar, comunicar. Eu acho que esse pânico... e as vezes me afeta emocionalmente...”</p>

Entrevista 10 (E10)	<p>“Sim, tem vez que quando é cliente assim muito... aquele cliente top, que é nível, né, máster eu não tomo muito a frente para resolver sei lá, algum problema, eu espero meu chefe falar, entendeu”.</p> <p>“Eu posso ter perdido com relação a ser reconhecida, sei lá, digamos que agora não, mas anteriormente é... as pessoas... meio que levavam o nome por eu ter feito as coisas”.</p>
------------------------	--

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.