

Desenvolvimento profissional e gestão de carreiras no ensino de graduação: relato de uma disciplina optativa no bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da USP

Professional development and career management in undergraduate education: report of an elective discipline in the bachelor's degree of Public Policy Management at USP

Tâmara Karoline Barros de Andrade^I , Fernando de Souza Coelho^{II} ,
Joice Toyota Mendes^{III} , Gabriela Torquato Fernandez^{IV} 

^I Imaginable Futures, Redwood, CA, United States of America

^{II} Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brazil

^{III} Vetor Brasil, São Paulo, SP, Brazil

^{IV} Instituto XP, São Paulo, SP, Brazil

RESUMO

Este trabalho descreve e analisa a oferta de uma disciplina optativa no curso de bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, baseada em uma metodologia ativa e que inter-relaciona autoconhecimento, propósito de vida e gestão de carreira. Trata-se de um relato de experiência que se justifica, academicamente, pela abordagem não conteudista da disciplina, pela sua coprodução entre universidade e uma organização do terceiro setor e pela modalidade de ensino adotada na pandemia. Essa disciplina oportunizou aos estudantes discutirem sobre desenvolvimento profissional – a partir das competências socioemocionais –, compreenderem os mecanismos de inserção profissional no mercado de trabalho e conhecerem a trajetória de antigos alunos que trabalham em diferentes ramos de atuação.

Palavras-chave: Educação superior; Metodologias ativas de ensino; Carreiras em Gestão e Políticas Públicas

ABSTRACT

This paper describes and analyzes the offer of an elective discipline in the Public Policy Management undergraduate course at EACH-USP, based on an active methodology that interrelates personal self-knowledge, life purpose and career management. This is an experience report that is academically justified by the non-content approach to the subject, by its co-production between the university and a

third-sector organization, and by the teaching modality adopted in the pandemic. The course provided the opportunity for students to discuss professional development based on socio-emotional skills, understand the mechanisms of professional insertion in the labor market and get to know the trajectory of former students who work in different fields of activity.

Keywords: Higher education; Active teaching methodologies; Careers in Public Policy and Management

1 INTRODUÇÃO

É notório que as transformações aceleradas do mercado de trabalho neste século XXI têm exercido cada vez mais pressão sobre as instituições de educação superior no sentido de que essas se atualizem e ampliem as práticas de formação acadêmica com vistas a garantir, de maneira instrumental, maior empregabilidade aos graduandos, e também que chamem atenção para a convergência entre carreira profissional e qualidade de vida pessoal. Nesse contexto, universidades em todo o mundo, sobretudo as anglo-saxãs, investem na oferta de disciplinas regulares e atividades complementares voltadas ao desenvolvimento de aspectos de gestão de carreira, competências socioemocionais e *soft skills*. Esses são ensinamentos e vivências para capacitar e engajar estudantes na expansão do autoconhecimento, na tomada de decisão a respeito de suas respectivas carreiras, no trânsito entre as distintas oportunidades de trabalho e na articulação de seus pontos fortes e vocações (Coetzee & Beukes, 2010).

No Brasil, apesar de algumas experiências e da ascensão do tema no ensino de graduação, essas iniciativas ainda são diminutas, especialmente nos cursos do chamado “Campo de Públicas” (CP)¹ – que congregam as formações acadêmicas em Administração Pública, Gestão Pública, Gestão de Políticas Públicas, Políticas Públicas, Gestão Social e Ciências do Estado –, caracterizados pela abrangência das potenciais áreas de atuação dos seus egressos em ocupações no setor público, no terceiro setor e na iniciativa privada (Coelho et al., 2020).

Diante desse panorama e considerando a crescente demanda dos discentes do curso de bacharelado em Gestão de Políticas Públicas (GPP) da Universidade de São

¹ Sobre a definição e movimento constitutivo do “Campo de Públicas” no Brasil, ver Pires et al. (2014).

Paulo (USP) em prol do seu desenvolvimento profissional – sobretudo em um período de diminuição dos concursos públicos no Brasil desde 2017 até os anos pandêmicos –, o Laboratório de Gestão Governamental² (Lab.Gov) da Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) da USP tem somado esforços na elaboração de projetos que contribuam para aumentar a empregabilidade dos formandos. São resultados desses esforços a realização de pesquisas que culminaram no mapeamento de 20 segmentos ocupacionais por meio da análise dos itinerários formativos de ex-alunos (vide <https://cartilha.vertuno.com.br>), e mais recentemente a oferta de uma disciplina destinada a aperfeiçoar as competências envolvidas com a gestão de carreiras – além da implantação de uma plataforma (vide <https://plataformagpp.labgov.org>) para a divulgação de vagas de estágio e trabalho e atualização sobre o mercado de trabalho no CP.

A aludida disciplina, *per se*, representa uma inovação no ensino no CP por alguns fatores, como a abordagem de ensino não conteudista e baseada em metodologias de aprendizado ativo, o modelo de provisão – que envolveu a parceria entre a universidade e uma organização do terceiro setor –, e principalmente pelo foco no desenvolvimento profissional e em gestão de carreiras, incluindo, por exemplo, *soft skills* – como autoconhecimento, inteligência emocional e comunicação assertiva – e a indução do protagonismo dos alunos para identificarem e buscarem oportunidades profissionais alinhadas aos seus respectivos perfis, interesses e momento de vida pessoal e laboral.

Destarte, o objetivo deste artigo é descrever e analisar a oferta dessa disciplina optativa, intitulada “Carreiras de Impacto em Gestão Pública” (nome fantasia)³ e ocorrida no primeiro semestre letivo de 2020 por meio de uma coprodução entre o Lab.Gov da EACH-USP e o Vetor Brasil⁴ – esta, uma organização sem fins lucrativos que desenvolve soluções em gestão de pessoas para o setor público, em parceria com governos e entidades da sociedade civil, desde 2015.

² Para informações sobre o Lab.Gov, acesse: <https://labgov.org>

³ A matéria utilizou-se, formalmente, de um código de disciplina eletiva do bacharelado em GPP da EACH-USP, a saber: Seminários em Gestão Pública III (ACH-3797).

⁴ Para informações sobre o Vetor Brasil, acesse: <https://vetorbrasil.org>

Metodologicamente, o trabalho é um relato de experiência dessa prática de ensino; é um tipo de produção acadêmica que busca apresentar o protocolo para lidar com uma determinada situação nova ou renovada (Mussi et al., 2021). Também denominado de relato de caso, esse formato de artigo tem papel tanto reflexivo em torno de aplicações quanto de inspiração para replicações – muito utilizado nos campos da educação (ver, por exemplo, Matos et al., 2021) e da enfermagem no Brasil (ver, por exemplo, Silva et al., 2020), e com enorme potencial no domínio da administração pública.

No caso da disciplina deste artigo, trata-se de uma descrição adensada e de análise exploratória da experiência que deriva de uma pesquisa qualitativa de observação participativa dos autores como professores, triangulada com os dados advindos da aplicação de questionários com todos os discentes e da coleta de depoimentos de alguns alunos.

Justificando a sua importância, tal estudo permite levantar alguns pressupostos úteis para a realização de investigações, no futuro, sobre a gestão de carreiras no “Campo de Públicas”, como: (a) a importância de complementar o tirocínio – mais comuns na educação superior brasileira com as exigências ou possibilidades de estágios supervisionados – com intervenções mais direcionadas ao uso de ferramentas de gestão de carreira e com o fomento de competências socioemocionais – neste caso, com a introdução de disciplinas específicas nas matrizes curriculares; (b) e, outrossim, com a oferta de serviços de apoio e de orientação individual, como programas de mentoria e de aconselhamento profissional, que em algumas universidades e faculdades são oferecidos pelos chamados centros ou escritórios de carreira.

Com a natureza ‘tecnopolítica’ (Matus, 1993) dos afazeres da administração pública no primeiro setor – o Estado –, é recorrente que alunos e egressos do CP, ao desembarcarem no mercado de trabalho governamental, deparem-se com desafios para os quais não foram preparados plenamente durante o curso de graduação, a saber: navegar no ambiente institucional caracterizado por complexas redes de governança, conflitos políticos e constrangimentos – ou constrições – de todas as ordens; e lidar

com a produção distribuída de valor público que exige, por exemplo, a gestão de redes de relacionamento, a mediação de interesses e a capacidade de se comunicar e envolver diferentes setores de governo e mesmo da sociedade civil em arranjos de gestão e políticas públicas (Coelho, 2008). A grosso modo, essas atividades exigem elevado grau de intencionalidade dos profissionais quanto ao seu autoconhecimento e consciência sobre suas carreiras.

Em termos de estrutura narrativa, este relato de experiência está dividido em cinco seções, abarcando essa introdução. Com o fito de contextualizar o problema, a segunda seção, a seguir, discute a importância de se promover – ou ao menos incitar – a perspectiva de gestão de carreiras no alunado, tendo em vista as demandas do mundo do trabalho na contemporaneidade. A terceira seção, por sua vez, descreve a organização da disciplina. A quarta seção, analiticamente, aborda os resultados da matéria jogando luz no desenvolvimento profissional pela percepção dos alunos. E, por fim, a quinta seção tece as considerações finais.

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CARREIRA NOS TEMPOS CORRENTES

Como já relatado na introdução, o mercado de trabalho passa por grandes transformações desde a transição do século XX para o século XXI, influenciado, dentre outros movimentos, pelo crescimento da economia de serviços nos países desenvolvidos e emergentes e a incorporação disruptiva das tecnologias de informação e comunicação, fazendo com que as configurações das ocupações e o desenho – e o conceito – das carreiras também mudem. Logo, para relacionar-se com uma noção de carreira cada vez mais complexa, os indivíduos precisam de habilidades para administrar com eficácia suas próprias trajetórias profissionais e devem ser suficientemente adaptáveis para manterem sua empregabilidade em um mundo do trabalho volátil (Clarke, 2009).

Em condições menos estáveis para o desenvolvimento profissional – diferente do paradigma fordista –, o sucesso no percurso ocupacional tornou-se mais fortemente relacionado à empregabilidade, impelindo, assim, que os indivíduos realizem a gestão de suas carreiras. O papel das organizações, por sua vez, tem mudado da gestão de carreira intervencionista para a facilitação do desenvolvimento profissional contínuo e a capacitação dos indivíduos para gerenciar suas carreiras de forma mais perspicaz (Sturges et al., 2002). Entretanto, tais mudanças ainda são pouco perceptíveis na ambiência do setor público brasileiro, uma vez que as estruturas das carreiras/cargos e seus processos de promoção e progressão são definidos a partir de leis e diretrizes que, por vezes, não incentivam (ou inibem) o fomento do protagonismo por parte dos indivíduos após a aprovação nos certames públicos (Coelho & Menon, 2018).

Nota-se também uma mudança substancial na forma como o mercado de trabalho tem realizado os processos de recrutamento; a utilização das redes sociais profissionais como uma das principais ferramentas de contratação aumentou desde os anos 2000 (Whitney, 2012), o que faz com que os recém-formados necessitem estar preparados para utilizar essa realidade. Embora especificamente no setor público ainda tenhamos majoritariamente mecanismos mais tradicionais de seleção, como o instituto do concurso público, temos inovações cada vez mais presentes como, por exemplo, os processos seletivos baseados em critérios de competência para a ocupação dos cargos de livre provimento (Lamelo, 2017). Ademais, cabe ressaltar que o potencial de atuação do graduado no CP é extremamente diverso⁵ – não se restringindo à aprovação em concursos públicos –, fazendo com que os conhecimentos de ferramentas profissionais sejam indispensáveis para inserção e permanência no mercado de trabalho.

É ponto comum na literatura internacional que desenvolver competências de gestão de carreira nos alunos aumenta o autoconhecimento, encorajando-os, assim, a

⁵ Uma pista para o quão amplo é o mercado de trabalho do CP no Brasil é oferecida por uma reportagem do Jornal da USP em 2019, que pode ser acessada em: <https://jornal.usp.br/universidade/formados-em-gestao-publica-podem-trabalhar-em-20-diferentes-segmentos/>

compreender as variáveis que influenciam o *métier* profissional, bem como a identificar os caminhos possíveis para seu percurso de ocupações e posições laborais. Essas habilidades permitem que um indivíduo tenha uma compreensão mais clara de si mesmo e que tome decisões conscientes sobre suas próprias fortalezas e experiências alinhadas às oportunidades disponíveis no mundo do trabalho. Em suma, pode-se afirmar que a gestão de carreira engloba a consciência do mercado de trabalho, as capacidades de busca de emprego, o autoconhecimento e o *networking* profissional (Bridgstock, 2009). Essas competências tendem a sustentar a aprendizagem ao longo da vida para desenvolver e manter a empregabilidade entre os graduados e, provavelmente, também aumentam as perspectivas de emprego (Jackson & Wilton. 2016).

Com esse cenário em expansão, as instituições de educação superior são impelidas a formarem alunos que estejam preparados para essa reorganização do mercado de trabalho e essas novas concepções de carreira. Segundo Watts (2006), o foco da oferta de gestão de carreira nas universidades lentamente mudou de aconselhamento centralizado e individual para *workshops* e módulos interativos, alguns dos quais são essenciais e incorporados no âmbito de disciplinas. No contexto brasileiro, podemos observar alguns casos que revelam este movimento de mudança em faculdades e alguns cursos de graduação das áreas de ciências sociais aplicadas; contudo, estamos ainda distantes de uma prática generalizada nesse *front* nas instituições de educação superior do país. No CP, os eventos da Associação Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão do Campo de Públicas (ANEPECP)⁶, pela seção temática 1 – Ensino e Extensão nos Cursos do CP –, têm revelado algumas inovações descritas em artigos e relatos. Por outro lado, como aponta Coelho (2008), temos – historicamente – falhas fundamentais na interface entre teoria e prática no ensino de graduação de Administração/Gestão/Políticas Pública(s) no Brasil, como: o subaproveitamento da *expertise* profissional de parte do corpo docente; a falta de estágios estruturados no setor público; e mesmo a insuficiência de vínculos com o setor público, sobretudo, no

⁶ Informações sobre a ANEPECP e o seu evento – o ENEPECP – estão disponíveis em: <https://anepecp.org/enepecp/>

nível local (prefeituras e câmeras de vereadores). O autor argumenta que “(...) *o ensino de graduação em administração pública requer uma abordagem prática que extrapole o universo da intelligentsia e permita uma compreensão do universo profissional*” (Coelho, 2008, p. 17).

Em outras palavras, é evidente a importância do desenvolvimento profissional e da gestão de carreiras, para além dos conhecimentos técnicos, para os alunos da graduação em CP no país. Porém, para tal, a abordagem de conteúdo não é suficiente; é mister a junção da teoria com a prática a partir de uma metodologia de aprendizagem ativa que desperte a consciência do aluno sobre o mercado de trabalho e possíveis oportunidades de carreira, bem como permita o autoconhecimento das fortalezas e pontos de atenção comportamental, e que instrumentalize as ferramentas de ambientação profissional.

Na experimentação dessas possibilidades, insere-se o caso da disciplina optativa relatada neste artigo; a seguir, as seções 3 e 4, respectivamente, apresentam a descrição e a análise da sua oferta.

3 A ORGANIZAÇÃO DA DISCIPLINA OPTATIVA: DESCRIÇÃO

Como exposto na introdução deste artigo, o Lab.Gov da EACH-USP tem levado a cabo e bom termo vários projetos de ensino, pesquisa e extensão em prol do desenvolvimento profissional dos alunos do bacharelado em Gestão Políticas Públicas dessa unidade – curso de graduação pioneiro no Brasil; o primeiro a ter tal nomenclatura (Araújo et al., 2017). No rol de iniciativas, insere-se a disciplina doravante descrita, a qual teve quarenta e seis alunos matriculados, dos quais 65% se autodeclararam brancos, 25% negros – pretos e pardos –, 5% amarelos e 5% indígenas. Em relação à identidade de gênero, 54% se autodeclararam homens cisgêneros e 46% mulheres cisgêneros.

A disciplina destaca-se, primeiramente, por seu modelo de provisão, uma vez que foi elaborada e ministrada em parceria entre universidade pública e o terceiro setor.

A EACH-USP, representada por um docente do Lab.Gov, e o Vetor Brasil, organização sem fins lucrativos da área de gestão de pessoas no setor público, representada por algumas de suas gestoras que, no caso, cumpriram com a função de facilitadoras nos temas em que, mormente, os professores universitários de gestão pública são pouco afeitos, a saber: o enfoque comportamental nas organizações públicas, a própria gestão de carreiras e o foco nas competências socioemocionais. A inovação da disciplina foi a abordagem não conteudista desses temas, objetivando, de acordo com o plano de ensino:

- Desenvolver o autoconhecimento do aluno e oportunizar o seu entendimento do que considera uma vida plena e com propósito;
- Definir objetivos pessoais e profissionais, levando em consideração a contribuição de cada aspecto de sua vida para uma carreira de impacto na gestão e nas políticas públicas ou em áreas correlatas;
- Aprender ferramentas e abordagens práticas para dar os primeiros passos no mercado de trabalho, desenvolvendo uma rede de contatos e de apoio;
- Saber preparar-se para um processo seletivo e desenvolver técnicas para cuidar de si durante o processo;
- Conhecer a trajetória de diferentes egressos de Gestão de Políticas Públicas da EACH-USP que têm carreiras de impacto em variados segmentos laborais do Estado, do terceiro setor e da iniciativa privada.

Como extensamente difundido na literatura (Costa & Dutra, 2011; Silva et al., 2019), o conceito de competências em gestão de carreiras está baseado, a grosso modo, em quatro dimensões, quais sejam: I. Autoconhecimento; II. Consciência das oportunidades; III. Tomada de decisão; e IV. Aprendizagem de transição. O autoconhecimento relaciona-se com habilidades não técnicas, interesses, valores, personalidade e pontos fortes e fracos pessoais. Já a dimensão de consciência das oportunidades refere-se a uma ampla compreensão das tendências de mercado e das expectativas das organizações empregadoras. A dimensão de tomada de decisão faz a

ligação entre a consciência das oportunidades disponíveis no mundo do trabalho e a capacidade de reconhecer as fortalezas e os pontos de atenção próprios, assim como traçar um plano de ação realista e estratégias para alcançar os resultados desejados. Por fim, a dimensão de aprendizagem de transição relaciona-se à proficiência na busca de emprego e à capacidade de articular com maestria os pontos fortes e as capacidades pessoais nos processos de recrutamento e seleção.

No longo prazo, há evidências de que as competências de gestão de carreira influenciam positivamente no bem-estar, no cumprimento de metas, na resiliência, no crescimento pessoal e no engajamento no trabalho (Akkermans et al., 2009). Em linhas gerais, por meio do desenvolvimento dessas competências, os alunos podem potencializar o gerenciamento de suas carreiras e fazer escolhas de estágios e de oportunidades de trabalho mais conscientes durante e após o término do curso de graduação.

A despeito de ser uma disciplina estruturalmente semelhante às demais oferecidas no bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da EACH-USP, uma vez semestral – com o total de quinze aulas e perfazendo sessenta horas –, a principal distinção das disciplinas tradicionais foi, de fato, a metodologia de ensino utilizada, centrada no aluno e integrada à prática, vide o Quadro 1. A disciplina é composta de aulas expositivas e aplicadas, além de diálogos semiestruturados com egressos do curso, utilizando como base o *work-integrated learning*, que representa a intersecção da aprendizagem teórica e prática. Isso oferece aos alunos a oportunidade de integrar as lições acadêmicas com a dinâmica do mercado de trabalho, instigando a autorreflexão e proporcionando conexões.

Com essa disposição de aulas e temáticas, a disciplina intentou o desenvolvimento da consciência dos alunos sobre a ambiência laboral e possíveis rumos de carreira – a partir da experiência dos egressos –, bem como a exposição às convenções e ferramentas que podem auxiliar na transição dos bancos universitários para o universo profissional. Isso está em convergência com as evidências de Jackson e Wilton (2016), que mostram como diferentes investigações concordam em torno da concepção de

que o ensino de gestão de carreira, nas universidades, é mais eficaz quando utiliza de metodologias centradas no aluno, de forma que ele seja o tomador de decisão.

Quadro 1 – Cronograma e Conteúdo-Programático da Disciplina Optativa Ofertada em 2020

Aula	Data Forma	Título da Aula	Conteúdo-Programático
1	02 de março, aula presencial.	Abertura da Disciplina.	Apresentação da disciplina, apresentações pessoais e combinados do curso.
2	09 de março, aula presencial.	Autoconhecimento Pessoal.	Importância do autoconhecimento e impactos na vida pessoal e carreira profissional. Conceito de competências e aplicabilidade
3	23 de março, aula <i>online/síncrona</i> .	Vulnerabilidade em Foco.	Conceito de vulnerabilidade e reflexão sobre vida e trabalho na contemporaneidade.
4	30 de março, aula <i>online/síncrona</i> .	Estamos de volta, mas diferentes.	Processo de <i>designing</i> para vida e carreira; diálogo com egressos I.
5	13 de abril, aula <i>online/síncrona</i> .	Quem sou eu na fila do pão?	Aplicação do teste de pontos fortes e discussões; diálogo com egressos II.
6	24 de abril, aula <i>online/síncrona</i> .	Para onde vou agora?	Mapa mental e plano de cinco anos.
7	04 de maio, aula <i>online/síncrona</i> .	Será que vai dar certo?	Realização do plano de cinco anos e tomada de decisão.
8	11 de maio, aula <i>online/síncrona</i> .	Prototipando os planos.	Prototipagem como ferramenta prática para vida e carreira. Diálogo com egressos III.
9	18 de maio, aula <i>online/síncrona</i> .	<i>Networking</i> e mercado de trabalho.	<i>Networking</i> , vieses inconscientes e discriminação no mercado de trabalho; diálogo com egressos IV.
10	25 de maio, aula <i>online/síncrona</i> .	Como fazer o currículo e o LinkedIn? (parte I)	Estrutura e conceitos currículo e LinkedIn.
11	1º de junho, aula <i>online/síncrona</i> .	Como fazer o currículo e o LinkedIn? (parte II)	Exercício prático currículo e LinkedIn; diálogo com egressos V.
12	08 de junho, aula <i>online/síncrona</i> .	Como se preparar para entrevistas?	Entrevista por competências em processos de seleção.
13	22 de junho, aula <i>online/síncrona</i> .	Reavaliando os cenários e as possibilidades.	Reavaliação dos planos de vida e carreira; diálogo com egressos VI.
14	29 de junho, aula <i>online/síncrona</i> .	Conclusão da Disciplina.	Encerramento da disciplina. Roda de conversa em torno de aprendizados. Diálogo com egressos VII.
15	06 de julho, aula <i>online/assíncrona</i> .	Entrega do Trabalho Final.	Postagem do documento no drive. Preenchimento da avaliação da disciplina.

Fonte: elaborado pelos autores (2021), baseado no plano de ensino da disciplina

Para a construção da disciplina e escolha dos conteúdos que a compuseram, o docente da EACH-USP e as facilitadoras do Vetor Brasil consideraram dois principais aspectos, a saber: o conhecimento vivencial sobre as necessidades de graduandos ao ingressarem no mercado de trabalho; e os conhecimentos teóricos e práticos do mundo do trabalho e suas mudanças nas décadas recentes, incluindo, aqui, as referências internacionais sobre o ensino de competências em gestão de carreiras no espaço acadêmico.

Com relação ao primeiro aspecto, agregaram-se os elementos empíricos do mercado de trabalho do CP advindos da EACH-USP (vide o guia elaborado pelo Lab.Gov e a EJ Vertuno, previamente citado neste texto e disponível em <https://cartilha.vertuno.com.br>) às recentes inovações da organização Vetor Brasil, que aprendeu na prática as competências mais valorizadas pelo setor público brasileiro, sobremaneira por meio do Programa *Trainee* de Gestão Pública⁷. Neste programa, os mentores puderam constatar que grande parte dos recém-graduados das mais distintas instituições de educação superior e cursos de bacharelado que iniciavam suas atuações no setor público, não detinham várias das competências de gestão de carreiras desenvolvidas. Por conta disso tinham dificuldades para falarem sobre si mesmos (autoconhecimento), tomar decisões sobre suas próprias vidas e carreiras e relacionar-se com outros profissionais (comunicação e *networking*).

Com relação ao segundo aspecto, os propositores da disciplina acumularam seus respectivos conhecimentos e produções acadêmicas em torno da temática do mercado de trabalho no CP, cotejando-os com as referências internacionais sobre o aprendizado de competências em gestão de carreiras, muitas das quais expostas, anteriormente, na seção 2 deste artigo.

A disciplina também dispôs de espaços de reflexão durante quase todas as aulas, tanto de autorreflexão – espaços individuais –, quanto também de trocas – discussões

⁷ Programa pioneiro no país criado pela organização Vetor Brasil. O programa atrai, pré-seleciona e desenvolve pessoas para compor equipes de alto desempenho no setor público brasileiro e também potencializa profissionais que já atuam no setor público. Para obter mais informações, acesse: <https://www.vetorbrasil.org/service/trainee-de-gestao-publica>.

em grupos pequenos e coletivas com toda a sala. Esses momentos são considerados críticos para ampliação do autoconhecimento, particularmente no desenvolvimento de competências socioemocionais (Berdrow & Evers, 2011).

Ademais, a suspensão das aulas presenciais diante da súbita primeira onda da pandemia da Covid-19, após a realização de duas aulas presenciais na primeira quinzena de março de 2020, oportunizou o ajuste da disciplina para a modalidade de Educação à Distância (EaD) síncrona, com o uso da plataforma online de chamadas de vídeo *Zoom.us*, e assíncrona – com vasto material alocado na plataforma de armazenamento de arquivos *Drive* da disciplina e grupos de diálogo e fóruns de discussão pelo aplicativo *WhatsApp*.

Vale salientar que, inicialmente, o docente e as facilitadoras ficaram receosos de que o modelo de ensino à distância, adotado às pressas diante da urgência do ensino remoto, pudesse prejudicar os alunos. Logo, foi realizado um levantamento detalhado para apurar as potenciais dificuldades dos estudantes, para que a EACH-USP pudesse apoiá-los na medida do que fosse possível em termos de recursos tecnológicos e apoio psicossocial no princípio do confinamento. Além disso, a duração das aulas também foi ajustada para que a adaptação a este modelo fosse gradual e não prejudicasse o engajamento dos alunos. Essas ações foram imprescindíveis para o bom aproveitamento da disciplina, como reforçado no depoimento de uma das alunas: “As aulas foram incríveis, muito instigantes e ricas. Fiquei realmente impressionada com a forma como vocês reformularam o curso com tantas limitações do ensino à distância. Também as parabeno pela flexibilidade e compreensão com os alunos, levando em conta o momento sensível que todos estamos passando.” (D. Farias, comunicação pessoal, julho de 2020).

Em síntese, a disciplina evidenciou que não é suficiente que os alunos tenham uma melhor compreensão do mercado de trabalho e suas diferentes possibilidades profissionais no setor público, terceiro setor e iniciativa privada. Faz-se também necessário que os alunos desenvolvam competências de gestão de carreiras, preparando-se e tendo autoconfiança para os processos de recrutamento e seleção

e ampliando o autoconhecimento para tomarem decisões de vida e carreira mais conscientes com seus estilos, fortalezas e vocações.

Com esse entendimento, e pensando em um processo formativo contínuo e pleno, pode-se argumentar que as competências que estão além do domínio técnico-científico, como as socioemocionais e *soft skills*, devem ser integradas ao currículo do curso de bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da EACH-USP – e demais graduações do “Campo de Públicas” como um todo –, agregando-se a outras atividades curriculares e extracurriculares, como feiras de carreira e oportunidades de trabalho, palestras com profissionais e antigos alunos, estágios profissionais, programas de imersões em governos e projetos de extensão em organizações públicas, entre outras experiências vivenciais.

4 RESULTADOS DA DISCIPLINA NA PERCEPÇÃO DOS ALUNOS: ANÁLISE

Durante a disciplina foram aplicados questionários para a autoavaliação dos alunos, para a avaliação da disciplina e dos professores – do docente e das facilitadoras – e para a coleta de dados comparativos sobre a empregabilidade dos alunos antes e depois da disciplina. Esses formulários, que continham perguntas abertas e de múltipla escolha, foram respondidos online por 100% dos estudantes.

Com a análise dos dados, constatamos que 80% dos alunos estavam empregados no início da disciplina, enquanto 20% não exerciam atividade remunerada na ocasião. Daqueles não empregados, 95% estavam em busca de alguma oportunidade profissional e 5% estavam aguardando contratação. Com relação aos 80% empregados, 58% tinham vínculo de estágio, 18% possuíam vínculo de contratação CLT e 16% ocupavam cargo comissionado em governos; ademais, 5% eram bolsistas na universidade e 3% eram servidores aprovados em concurso público. No que diz respeito ao segmento de atuação profissional, 53% atuava no Estado (1º setor), 26% na iniciativa privada (2º setor) e 21% em organizações da

sociedade civil (3º setor). Tal distribuição dos alunos no mercado de trabalho revelava em si a amplitude e diversidade do mercado de trabalho no CP.

Com relação aos resultados da disciplina, considerando a percepção dos alunos, os dados mostram que os estudantes tiveram uma ampliação do autoconhecimento, através da pergunta “Quão confortável você se sente hoje para conversar sobre os seus pontos fortes, seus pontos de desenvolvimento e reconhecer seus próprios sentimentos em situações profissionais?”. No início da disciplina, 31% dos alunos declaravam se sentir bastante confortável, ao passo que 61% se sentiam relativamente confortáveis e 8% não se sentiam confortáveis; ao final da disciplina, 62% dos discentes declararam estar bastante confortável, 36% se sentiam relativamente confortáveis e apenas 2% não se estavam confortáveis.

Foi notório também o reconhecimento do leque de caminhos para a ampliação do autoconhecimento, por meio da pergunta “Quão preparado você se sente hoje para realizar atividades que contribuam para melhorar o seu autoconhecimento?”. No início da disciplina, 51% do alunado se sentia bastante confortável, 39% relativamente confortável, 6% não se sentia confortável e 4% não se sentia nem um pouco confortável; já no final da disciplina, 73% dos alunos diziam estar bastante confortável, 24% relativamente confortável, 2% não se sentiam confortável – ninguém declarou não se sentir nem um pouco confortável. Durante o semestre, alguns alunos declaram ter sido empregados (no caso dos que não tinham uma atividade profissional remunerada) ou mudado de trabalho/estágio, valendo-se da mobilização dos conceitos e das ferramentas aprendidas na disciplina.

Esses resultados quantitativos são reforçados, qualitativamente, pelos depoimentos dos alunos, vide algumas passagens: “(...) Muitas das atividades me fizeram pensar sobre como o egocentrismo e a autossabotagem me afetam e me impediam de ver novas possibilidades. Aprendi a mensurar meu trabalho, também” (V. Lima, comunicação pessoal, julho de 2002); “(...) Sem *dúvidas, todas as discussões foram ricas e valorosas. Destaco aqui alguns aspectos: como lidar com situações constrangedoras;*

como trabalhar bem em equipe em situações difíceis; como se portar em entrevistas e desenvolver meus raciocínios; e, finalmente, como enxergar os processos profissionais como um desenvolvimento contínuo” (R. Moura, comunicação pessoal, julho de 2020); e *“(...) Uso as metodologias para pensar meus próximos passos, pensar sobre o que eu gosto e quero fazer. A metodologia STAR me ajudou nas entrevistas de emprego recentes”* (A. Jacob, comunicação pessoal, julho de 2020).

No que diz respeito ao engajamento da turma, a disciplina obteve uma presença média de 70% dos alunos nas aulas telepresenciais (pela plataforma *Zoom.us*), percentual este superior à média de presença nas demais disciplinas do bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da EACH-USP⁸, principalmente no contexto dos primeiros meses da pandemia da Covid-19 e da adoção do ensino remoto emergencial nas instituições de educação superior do país. A maioria dos alunos manteve a câmera ligada durante as aulas e participou dos exercícios em grupos. Em média, recebeu-se 38 entregas por tarefa solicitada, quantidade superior à média de alunos presentes nas aulas síncronas. As duas últimas atividades da disciplina, que compuseram a parte avaliativa, alcançaram 100% de entrega. Em termos de notas obtidas, 71% dos alunos pontuaram entre as notas 7,0 e 8,9, ao passo que 20% obtiveram a nota entre 9,0 e 10,0, 9% notas entre 5,0 e 6,9 e nenhum aluno foi reprovado (condição esta que na USP ocorre quando a nota é inferior a 5,0). Os dados de engajamento mostram-se especialmente relevantes levando em conta os desafios enfrentados na disciplina, que inicialmente havia sido estruturada para o formato presencial, porém, pelo exposto, logo foi readaptada para o modelo de EaD síncrono.

Nestes comenos, entre as aulas 2 e 3 foi realizado um breve diagnóstico para compreender os primeiros impactos da pandemia na vida dos alunos. A partir deste levantamento, identificou-se que 27% dos alunos sinalizaram enfrentar alguma dificuldade com as aulas online diante de ferramentas inadequadas – internet instável e/ou computador sem câmera – e mesmo com um ambiente pouco propício para

⁸ Notícias da assessoria de imprensa da EACH-USP, publicada no dia 7 de maio de 2020, mostra o relativo sucesso da disciplina optativa entre os alunos; ver pelo link: <http://www5.each.usp.br/noticias/31885/>.

acompanhar as aulas – estudar em um cômodo da casa com outras pessoas presentes e/ou em local com muito barulho. Assim, alternativas junto à universidade para mitigar essas dificuldades foram discutidas, sendo concedido: apoio para os alunos sem computador ou acesso à internet em quatro casos; instruções sobre uso da plataforma online (*Zoom.us*) para a turma; redução do tempo das aulas em prol de uma maior concentração dos alunos na plataforma online; e flexibilização dos prazos de entregas de algumas atividades. Também com relação ao conteúdo das aulas, os *slides* foram adaptados para ter mais descrições/informações; e visando não deixar “ninguém para trás”, gravou-se as aulas em vídeos, alocados no *YouTube* e disponibilizados no *Drive*, para o acesso dos alunos que tinham contratempos para acompanhar as aulas ao vivo. Por fim, foram criados espaços de acolhimento dos alunos dentro das aulas e correlacionados os problemas advindos com a pandemia, na vida e trabalho, com os conteúdos previstos.

De forma geral, a disciplina foi muito bem avaliada pelos alunos, utilizando a metodologia do NPS (*Net Promoter Score*)⁹ perguntou-se “De 0 a 10, o quanto você recomendaria esta disciplina para um amigo que também cursa o Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da EACH-USP?”, pontuando um NPS de 73, na escala -100 a 100 pontos, corroborado com depoimentos dos alunos, cujos excertos são expressos no parágrafo abaixo.

“(...) O curso foi incrível, as aulas provocaram reflexões e agregaram muito conhecimento, me tirou da zona de conforto nas atividades práticas e de trocas com os colegas, gerando experiências de autoconhecimento, pensamento crítico, análises situacionais, e aprendizado com a experiência do outro” (J. Campos, comunicação pessoal, julho de 2020); “(...) As aulas foram incríveis, muito instigantes e ricas. Fiquei realmente impressionada com a forma como vocês reformularam o curso com tantas limitações do ensino à distância. Também as parabênz pela flexibilidade e compreensão com os alunos, levando em conta o momento sensível que todos

⁹ Para mais informações sobre o Net Promoter Score, acesse: <https://www.netpromotersystem.com/>

estamos passando” (A. Gama, comunicação pessoal, julho de 2020); “(...) Esse foi o melhor projeto de aula que eu já tive conhecimento. Acho que deveria ser disciplina de todos os cursos, porque os conceitos são aplicáveis a todos. A bagagem é super fascinante e está sim, voltada para área pública, mas talvez vocês pudessem replicar para outros facilitadores de outras áreas para que o curso atingisse mais pessoas.” (J. Silva, comunicação pessoal, julho de 2020); “(...) Vocês todos foram ótimos, em todos os sentidos. Sobretudo sobre a forma que conduziram as atividades. Tenho um mestrado e estou concluindo a segunda graduação e nunca tive uma disciplina com uma proposta tão inovadora. Acho, sinceramente, que a universidade pública tem que possibilitar mais oportunidades como essa para todos os alunos. Foi incrível, e sem dúvida aprendi muita coisa que vou levar para o resto da vida.” (A. Gregório, comunicação pessoal, julho de 2020).¹⁰

Assim, vários são os indícios de satisfação com a disciplina, pela percepção dos alunos, em prol do desenvolvimento profissional e da gestão de carreiras. A partir dela os alunos indicaram que se tornaram mais conscientes de seus pontos fortes, pontos de atenção, aspirações e oportunidades de carreira, além de se tornarem mais confiantes para perseguirem seus objetivos e fazer escolhas informadas, a fim de fazer uma transição segura da graduação universitária para o mundo do trabalho. E essa capacidade é cada vez mais basilar, haja vista as mudanças na visão de carreira nas últimas duas décadas, o dinâmico mercado de trabalho contemporâneo e os desafios inerentes aos primeiros anos de trajetória profissional a partir da formação acadêmica na graduação – como contextualizado nas primeiras seções deste artigo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É crescente o movimento global de oferta de disciplinas nos cursos de graduação em torno do desenvolvimento profissional e da gestão de carreiras. No

¹⁰ Alguns dos depoimentos dos alunos foram, igualmente, gravados em um vídeo institucional da experiência após o término da disciplina, em julho de 2020, e podem ser acessados pelo link: <https://www.youtube.com/watch?v=-kYafGk3ktg>

Brasil, ainda são pontuais as ocorrências desta natureza, em parte pela relativa secundarização do tema na formação acadêmica de cunho técnico-científico que demarca a tradição das universidades públicas brasileiras. A importância de competências socioemocionais e de ferramentas de empregabilidade não pode se restringir apenas a oferta de espaços/serviços esporádicos, visto que uma grande parcela dos discentes não consegue se envolver com atividades extraclasse como as sessões de aconselhamento individual e os *workshops* profissionalizantes – mormente, os que estudam no período noturno e têm limitações temporais. Urge, portanto, a incorporação da temática da gestão de carreiras no currículo dos bacharelados e licenciaturas no Brasil, incentivando os alunos a protagonizarem o curso de suas vidas e carreiras – especialmente aqueles que estão entre os grupos sociais menos favorecidos e que, frequentemente, experimentam desvantagens no acesso ao mercado de trabalho.

Nesse sentido, este artigo intentou ser uma contribuição a tal debate nos cursos de graduação do “Campo de Públicas” no país, por meio de um relato de experiência de uma disciplina ofertada na EACH-USP por um docente do Lab.Gov e facilitadoras do Vetor Brasil. A disciplina, baseada em uma metodologia de aprendizagem ativa, possibilitou o processo de reflexão individual e coletivo do alunado em torno de suas potencialidades, valores e opções no mundo do trabalho, abrindo o leque para decisões de carreira orientadas pelo autoconhecimento e alinhadas aos propósitos de vida e profissional. Por conseguinte, esse processo pode, por um lado, aumentar a empregabilidade dos estudantes e, por outro, melhorar a percepção de satisfação pessoal deles.

Apesar dos dados aqui relatados – de maneira exploratória – indicarem resultados globais satisfatórios, é importante salientar que existem barreiras socioeconômicas e de construção identitária (raça, gênero, região geográfica, entre outras variáveis) que podem adicionar outros desafios ao processo de aprendizagem do aluno, bem como sua inserção no mundo do trabalho. As pressões familiares, incluindo a necessidade de obter emprego

imediatamente para sustentar a família e cumprir as responsabilidades do cuidar, também podem impactar decisões de carreira e subsequente satisfação com as escolhas.

A oferta de qualquer disciplina de gestão de carreira necessita, portanto, apresentar aos discentes formas de administrar eficazmente essas barreiras por meio de, por exemplo, aconselhamento sobre diferentes caminhos e mesmo delineando a disponibilidade de assistência de órgãos da própria universidade ou do setor público. Especialmente em períodos de estagnação econômica e crises humanitárias, como a que estamos vivendo no pós-pandemia, essas ações complementares tornam-se extremamente necessárias.

Em adição, este artigo chamou a atenção, mesmo que indireta e brevemente, para os desafios presentes na constituição das carreiras públicas no Brasil, que ainda refletem pouco as necessidades da contemporaneidade e apresentam pouca flexibilidade pela própria essência burocrática dos governos. Estes modelos fazem com que os indivíduos tenham pouca gestão sobre suas próprias carreiras, o que pode potencializar, assim, os conflitos entre a cultura organizacional do setor público e as demandas das novas gerações de profissionais. É válida uma extensa revisão do conceito de carreiras públicas, modelos de oferta, entrada e desenvolvimento no setor público e mecanismos para promover maior integração com as exigências de nossa época, discussões essas que podem e devem ser tratadas com mais profundidade em estudos futuros.

Enfim, com seus diversos desafios de percurso, vários aprendizados e uma avaliação de resultado positiva – pela percepção dos alunos –, a disciplina optativa ofertada pela EACH-USP e o Vetor Brasil em 2020, descrita e analisada neste artigo, quiçá possa servir de estímulo para o *design* e experimentalismo de disciplinas conexas sobre gestão de carreiras nos cursos de graduação do “Campo de Públicas”. Afinal, seu repertório de desenvolvimento de autoconhecimento, processo de tomada de decisão em carreiras, ferramentas de inserção profissional, entre outros aspectos, é fulcral para que os alunos de Administração/Gestão/Políticas Públicas se sintam mais

preparados para os desafios reais do mundo do trabalho, independente do segmento de atuação ocupacional.

REFERÊNCIAS

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Blonk, R., & Koppes, L. (2009). Fresh and healthy? Well-being, health and performance of young employees with intermediate education. *Career Development International*, 14(7), 671-699. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430911005717/full/html>
- Araujo, J. R. C., Coelho, F. S., & Crozatti, J. (2017). O Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da EACH-USP: um curso de graduação multidisciplinar na Zona Leste do município de São Paulo. In Vendramini, P., & Almeida, L. B. (Org.). *Pioneirismo, Renovação e Desafios: experiências do Campo de Públicas no Brasil*. 317-336. Florianópolis: Udesc. Recuperado de <https://issuu.com/patriciavendramini/docs/ebook>
- Berdrow, I., & Evers, F. (2011). Bases of competence: a framework for facilitating reflective learner-centered educational environments. *Journal of Management Education*, 35(3), 406-427. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1052562909358976>
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research and Development*, 28(1), 31-44. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07294360802444347>
- Clarke, M. (2009). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability. *Career Development International*, 14(1), 8-28. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430910933556/full/html>
- Coelho, F. S. (2008). A problemática atual do ensino de graduação em administração pública no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 6, 1-21. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/cebape/a/3KfKNC3P4LqhZtFXCVWC5Lq/?lang=pt>
- Coelho, F. S., & Menon, I. O. (2018). A Quantas Anda a Gestão de Recursos Humanos no Setor Público Brasileiro? Um Ensaio a partir das (Dis)Funções do Processo de Recrutamento e Seleção – Os Concursos Públicos. *Revista do Serviço Público*, 69, 151-180. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497>
- Coelho, F. S., Almeida, L. S. B., Midlej, S., Schommer, P. C., & Teixeira, M. A. C. (2020). O Campo de Públicas Após a Instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) de Administração Pública: Trajetória e Desafios Correntes (2015-2020). *Administração: Ensino e Pesquisa*, 21(3), 488-529. Recuperado de <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1897>

- Costa, L. V., & Dutra, J. (2011). Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 1(1), 1-22. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/6493>
- Coetzee, M., & Beukes, C. (2010). Employability, emotional intelligence and career preparation support satisfaction among adolescents in the school-to-work transition phase. *Journal of Psychology in Africa*, 20(3), 439-446. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14330237.2010.10820396>
- Jackson, D., & Wilton, N. (2016). Developing career management competencies among undergraduates and the role of work-integrated learning. *Teaching in Higher Education*, 21(3), 1-21. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/291424732_developing_career_management_competencies_among_undergraduates_and_the_role_of_work-integrated_learning
- Lamelo, T. M., Toyota Mendes, J., Alessio, M. F., & Barros de Andrade, T. K. (2017). Processo seletivo público para escolha de secretário municipal: análise da experiência da cidade de Londrina, PR. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 16(3), 235-258. Recuperado de <https://doi.org/10.18593/race.v0i0.15106>
- Matos, J. D. V., Noll, M., Felício, C. M., & Ferreira, J. C. (2021). Prática educativa crítico-reflexiva em Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: um relato de experiência. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 102(261), 564-582. Recuperado de <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/4431>
- Matus, C. (1993). *Política, planejamento & governo*. Brasília: IPEA. Recuperado de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-334165>
- Mussi, R. F. F., Flores, F. F., Almeida, C. B. (2021) Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. *Práxis Educacional*, 17(48), 60-77. Recuperado de <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/9010>
- Pires, V., Silva, S. M., Fonseca, S. A., Vendramini, P., & Coelho, F. S. (2014). Dossiê - Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. *Administração Pública e Gestão Social*, 6(3), 110-126. Recuperado de <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4650>
- Silva, A. B. D., Bispo, A. C. K. D. A., & Ayres, S. M. P. M. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências*. Brasília: ENAP. Recuperado de <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4287>
- Silva, R. P., Camacho, A. C. L. F., Silva, M. A. P., & Menezes, H. F. (2020). Estratégias do uso de metodologia ativa na formação de acadêmicos de enfermagem: relato de experiência. *Research, Society and Development*, 9(6), 1-11. Recuperado de <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/3543>

- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-794. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.164>
- Watts, A. (2006). *Career development learning and employability learning and employability series two*. York: Esect and HEA. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/a-watts-3/publication/241130724_career_development_learning_and_employability/links/542e6e360cf277d58e8eb526/career-development-learning-and-employability.pdf
- Whitney, L. (2012, July 10). Heads up, linkedin users: 93% of recruiters are looking at you. CNET, Services & Software. Recuperado de <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/heads-up-linkedin-users-93-of-recruiters-are-looking-at-you/>

Como citar este artigo

Andrade, T. K. B. de, Coelho, F., Mendes, J. T., & Fernandez, G. T.. Desenvolvimento profissional e gestão de carreiras no ensino de graduação: relato de uma disciplina optativa no bacharelado em Gestão de Políticas Públicas da USP. *Revista Práticas de Administração Pública*, Santa Maria, 6 (2), 01-46. <https://doi.org/10.5902/2526629271077>