



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CURSO**

**PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA: UM ESTUDO COM EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA).**

**PERCEPTION OF CAREER SUCCESS: A STUDY WITH EGRESSES FROM THE ADMINISTRATION COURSE OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF PAMPA (UNIPAMPA).**

**PERCEPCIÓN DEL ÉXITO PROFESIONAL: UN ESTUDIO CON EGRESOS DEL CURSO DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE PAMPA (UNIPAMPA).**

**Aluna: Jéssica Flores Cezar**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Carolina Freddo Fleck**

**RESUMO**

O objetivo do estudo foi investigar a percepção de sucesso dos egressos do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Com objetivos específicos, pretende-se: a) analisar os fatores críticos na transição universidade-mercado de trabalho; b) compreender a concepção de sucesso na visão dos egressos; c) verificar a relevância dos fatores objetivos e subjetivos de sucesso para os egressos; d) avaliar o cenário atual de carreira dos egressos. Como método, adotou-se uma pesquisa de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, baseada em um estudo narrativo na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

Entre 2015 e 2019 foram entrevistados dez egressos da carreira de administração, um de cada semestre. Como método de análise, optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 2010). Os resultados obtidos revelaram que a percepção de sucesso dos egressos está atrelada ao equilíbrio entre os fatores objetivos e subjetivos de sucesso, os fatores objetivos mais percebidos para o sucesso pelos egressos foram promoções e salários e os fatores subjetivos mais percebidos para o sucesso foram sentimento de realização e satisfação pessoal.

**Palavras-chave:** Sucesso; Carreira Profissional; Transição Universidade-Mercado de Trabalho.

### **ABSTRACT**

The objective of the study was to investigate the perception of success of the graduates of the Administration course at the Federal University of Pampa (UNIPAMPA). With specific objectives, it is intended to: a) analyze the critical factors in the university-labor market transition; b) understand the concept of success in the view of graduates; c) verify the relevance of objective and subjective success factors for graduates; d) evaluate the current career scenario of graduates. As a method, an exploratory research with a qualitative approach was adopted, based on a narrative study at the Federal University of Pampa (UNIPAMPA). Between 2015 and 2019, ten graduates from the management career were interviewed, one from each semester. As a method of analysis, content analysis was chosen (BARDIN, 2010). The results obtained revealed that the perception of success of graduates is linked to the balance between objective and subjective success factors, the most perceived objective factors for success by graduates were promotions and salaries and the most perceived subjective factors for success were feelings of personal fulfillment and satisfaction.

**Keywords:** Success; Professional Career; University-Labor Market Transition.

### **RESUMEN**

El objetivo del estudio fue investigar la percepción de éxito de los egresados de la carrera de Administración de la Universidad Federal del Pampa (UNIPAMPA). Como objetivos específicos, definimos: a) analizar los factores críticos en la transición universidad-mercado laboral; b) comprender el concepto de éxito en la visión de los graduados; c) verificar la

relevancia de los factores de éxito objetivos y subjetivos para los graduados; d) evaluar el escenario profesional actual de los egresados. Como método se adoptó una investigación exploratoria con enfoque cualitativo, basada en un estudio narrativo en la Universidad Federal del Pampa (UNIPAMPA). Entre 2015 y 2019 se entrevistó a diez egresados de la carrera de Administración, uno de cada semestre. Como método de análisis se eligió el análisis de contenido (BARDIN, 2010). Los resultados obtenidos revelaron que la percepción de éxito de los egresados está ligada al equilibrio entre factores de éxito objetivos y subjetivos, los factores objetivos de éxito más percibidos por los egresados fueron las promociones y salarios, y los factores subjetivos de éxito más percibidos fueron los sentimientos de realización y satisfacción personal.

Palavras chave: Êxito; Carrera Profesional; Transición Universidad-Mercado Laboral.

## **1. INTRODUÇÃO**

A percepção de sucesso, seja no âmbito profissional ou pessoal, sempre foi mensurada a partir de regras e padrões impostos pela sociedade. Desde a infância o conceito de sucesso é percebido através do enquadramento nesses padrões sociais. Cresce-se ouvindo que é preciso constituir uma família, possuir uma religião para ser uma boa pessoa, comprar várias coisas para ser feliz, ser rico e etc. No âmbito profissional, nas últimas duas décadas, especialmente, o sucesso passou a estar intrinsecamente atrelado ao ingresso na universidade, pós-graduação, cursos de aperfeiçoamento, idiomas e assim sucessivamente, acreditando que dessa forma as chances de colocação e ascensão profissional sejam maiores (OLIVEIRA,2014).

Em 2016, o total de alunos matriculados na educação superior brasileira ultrapassou a marca de oito milhões entre Universidades Públicas e Privadas (INEP, 2016). Estima-se que o número de pessoas que ingressam e concluem o ensino superior continue crescendo, dado que a formação acadêmica, o conhecimento e a qualificação profissional são elementos condicionantes para aumentar as chances de adaptação ao mercado de trabalho e aos impactos da atual conjuntura socioeconômica do Brasil (CATANI; HEY, 2007).

A formação acadêmica consiste em investimentos destinados à aquisição de conhecimentos e habilidades que sustentam os campos profissionais e habilitam os sujeitos a exercerem profissões (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013). Acrescentam ainda os autores,

que além do conhecimento científico, habilidades e conhecimentos relacionados ao exercício laboral e ao contexto social no qual o profissional se insere, também são requeridos dos profissionais com formação universitária, argumentando-se que estes podem favorecer o desempenho e lhes proporcionar maiores chances de avanço na carreira.

Na transição da universidade para o mercado do trabalho é esperado que o recém-formado tome decisões a respeito da sua carreira profissional, que conquiste uma atividade laboral coerente com a sua formação e objetivos profissionais, que se adapte ao novo trabalho e que alcance a sua autonomia financeira (PERRONE; VICKERS, 2003). E para grande parte dos egressos, a transição da universidade para o mercado de trabalho é um período penoso, desafiador, que causa incertezas e que pode, inclusive, acarretar uma confusão de sentimentos. Se por um lado, os recém-formados estão felizes com a superação das dificuldades encontradas durante a graduação, por outro, podem se sentir amedrontados e inseguros por não saberem o que irão encontrar no futuro, ou mesmo se serão capazes de colocar em prática todos os conhecimentos e habilidades desenvolvidas durante a graduação (TEIXEIRA; GOMES, 2004) e como todas essas questões poderão impactar suas carreiras.

Nesse sentido, a carreira vista sob a ótica do sucesso é definida como resultado de um processo que abrange aspectos psicológicos e profissionais que se manifestam a partir do contexto das atividades profissionais (JUDGE et al., 1995; COSTA, 2014). Sendo assim, a avaliação da carreira está intrinsecamente associada ao conceito de sucesso na carreira. Ademais, a estruturação de uma carreira denota um construto de várias dimensões que é influenciado na ordem psicológica, social e econômica, apresentadas no momento atual, bem como no acúmulo do ciclo de vida do recém-formado (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). Diante disto, constata-se que o sucesso na carreira possui duas características interdependentes: os aspectos subjetivos e os objetivos (JUDGE et al., 1995).

Os egressos, recém-formados saindo dos bancos das universidades, buscam a satisfação de adentrar no mercado de trabalho, de realizar-se como profissional e alcançar o sucesso na carreira profissional, entretanto, a percepção de sucesso desses recém-formados pode variar conforme suas crenças, hábitos, cidade de residência, estilo de vida, aspirações individuais, aspectos familiares e etc. Diante do exposto, entende-se que a percepção de sucesso na carreira é particular de cada pessoa, depende de inúmeras variáveis envolvidas e da vivência de cada indivíduo.

Assim, na tentativa de aprofundar-se na problematização da construção da carreira dos recém-formados, o presente estudo tem como problemática: *Qual a percepção de sucesso na carreira dos egressos do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)?*

Neste sentido, com o propósito de esclarecer a problemática do estudo tem-se como objetivo geral *investigar a percepção de sucesso dos egressos do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)*. No que tange aos objetivos específicos, pretende-se: a) analisar os fatores críticos na transição universidade-mercado de trabalho; b) compreender a concepção de sucesso na visão dos egressos; c) verificar a relevância dos fatores objetivos e subjetivos de sucesso para os egressos; d) avaliar o cenário atual de carreira dos egressos.

Estudos recentes retratam as dificuldades encontradas pelos recém-formados de inserção no mercado de trabalho, enfrentando o desemprego e subemprego. Os desafios dos egressos se agigantam após a formatura com a crise econômica e o aumento do desemprego (OLIVEIRA, 2018). Diante disso, a preocupação com a empregabilidade cresce na comunidade acadêmica, porém, essa preocupação ainda é incipiente e poucos estudos que visem entender a relação entre formação profissional de nível superior e inserção profissional são realizados (MARTINS; OLIVEIRA, 2017).

Anderson Pereira, diretor da Universia (rede do Santander Universidades que reúne cerca de 1.300 instituições acadêmicas) defende que as instituições precisam acompanhar o estudante também após a formatura, funcionando como plataforma de apoio permanente, pois o índice de empregabilidade dos egressos é um indicador de sucesso da universidade, medindo a capacidade de o mercado absorver e valorizar aquela mão de obra (CORREIO BRASILIENSE, 2018).

O tema do trabalho embora seja atual, ainda tem poucos estudos que buscam compreender o sucesso na transição universidade-mercado de trabalho (PERRONE; VICKERS, 2003). Desta forma, esta pesquisa viabilizará a compreensão do cenário atual de carreira, os fatores críticos da transição universidade-trabalho e a concepção de sucesso na carreira de recém-formados.

A relevância desta pesquisa esbarra na necessidade que há de harmonizar as expectativas entre as organizações e as pessoas na condução de suas carreiras, desmistificando a ideia que considera somente a perspectiva salarial e de ascensão de cargos, e considerando a

existência de outros fatores subjetivos na percepção de sucesso profissional. Contribui também de forma importante para o ambiente universitário enquanto organização, pois, através dos resultados será possível compreender a capacidade de empregabilidade dos egressos e suas percepções de sucesso na carreira escolhida. A absorção desses egressos no mercado profissional e suas percepções de sucesso dentro da sua área de formação são consideradas um indicador de sucesso, também, da universidade.

Na tentativa de responder o problema de pesquisa e os objetivos estabelecidos, o presente trabalho está estruturado em cinco seções: introdução, abordando um apanhado geral do tema, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e a sua justificativa de estudo; referencial teórico, retratando o enquadramento literário necessário para a compreensão do tema; metodologia definida para levantamento dos dados necessários para atender os objetivos propostos; apresentação dos dados coletados e, por fim, as considerações finais, e as referências do trabalho.

## **2. CARREIRA PROFISSIONAL**

A expressão carreira significa carrinho ou carruagem, e a partir dela se originou palavra caminho ou estrada, a qual, por sua vez resultou em trajetória ou carreira (MARTINS, 2010; KILIMNIK, SANT'ANNA e CASTILHO, 2008).

Em 1937, Hughes (1937, p. 413), um dos fundadores do campo de estudo das ocupações, definiu carreira como “[...] uma perspectiva em movimento na qual as pessoas orientam a si mesmas com referência à ordem social e às típicas sequências e encadeamentos de cargos”. Até a década de 1970, os estudos sobre carreira analisavam o tema numa perspectiva mais ampla, sendo apenas nessa década que o termo foi estabelecido como um campo de estudos organizacionais. Vários livros e estudos foram publicados entre 1976 e 1978, por Hall (1976), Van Maaner (1977) e Schein (1978) abordando a temática carreira profissional.

O estudo sobre carreira passou por diferentes concepções ao longo do tempo, autores como Hall (1976) ignoraram a volatilidade das organizações e da sociedade atual, restringindo o conceito de carreira apenas à dimensão do indivíduo. Para Dutra (1996) a carreira como uma sequência de posições assumidas por um indivíduo em uma organização que podem ser orientadas em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo

o acesso a maiores níveis de remunerações e de reconhecimento pela empresa, assegurando em qualquer das direções escolhidas uma carreira paralela.

Sant’anna e Kilimnik (2009) conseguiram sintetizar as diferentes caracterizações e sua evolução na concepção da carreira ao longo do tempo conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução da concepção de carreira.

PERÍODO	CARACTERIZAÇÃO	CONCEPÇÃO DE CARREIRA
1900 – 1950	Os anos formativos	Vinculação dos conceitos carreira e ocupação. Carreira é a ocupação de uma pessoa, capaz de oferecer-lhes oportunidades para o progresso e satisfação no seu trabalho.
1950 – 1980	Os anos de transição	A ocupação e a carreira começam a ser definidas diferentemente. A ocupação diz respeito àquilo que alguém faz, enquanto carreira se liga ao curso seguido em um período de vida.
1980 – 1990	Aparecimento das definições ampliadas	Papel, cenários e eventos vinculados ao trabalho passam a ser vistos em relação a outros papéis, cenários e eventos da vida. Aprender a aprender, e aprendizado e autodesenvolvimento começam a associar-se em conceito de carreira.
1990 – ...	As definições ampliadas tornam-se realidade	A carreira passa definitivamente a ser vista interligada com outras dimensões da vida. Os autores caracterizam essa condição como carreira-vida ( <i>life career</i> ). As carreiras passam a ser altamente mutáveis e autodirigidas.

Fonte: Oliveira (1998) adaptado por Sant’Anna e Kilimnik (2009, p. 30).

Conforme Visentin (2015), corroborado pelas informações do Quadro 1, os estudos sobre carreira, no início focado nos planos de carreira das empresas, passam a abordar as transformações que resultaram nos conceitos de carreiras autodirigidas, proteanas, sem fronteiras e multidirecionais. Mais recentemente, percebe-se que novos assuntos passam a despertar o interesse dos estudiosos e dos pesquisadores, tais como equilíbrio entre vida pessoal e a carreira, imagens e metáforas de carreira, influência de grupos de referência e do contexto nas decisões de carreira, criatividade e finalmente transição de carreira, que se tornam cada vez mais frequentes (VISENTIN, 2015).

O complexo cenário, no qual, as carreiras se estruturam e se desenvolvem exige que os trabalhadores e estudiosos aceitem a necessidade constante de mudança na carreira como a regra e não com exceção (FERNANDEZ, FOUQUEREAU, e HEPPNER, 2008). Se no passado, a narrativa retratada pelos estágios de desenvolvimento proposta por Super (1957) apresentava uma história de continuidade e progresso, hoje a narrativa social pós-industrial destaca a mobilidade. Atualmente, existe um consenso de que não há um padrão linear de desenvolvimento, sendo assim, as histórias profissionais devem adaptar-se aos miniciclos de transições, especialmente aquelas que são imprevistas e/ou traumáticas (OLIVEIRA, 2014).

Na conjuntura atual, a ocasião de grandes episódios de mudanças no contexto organizacional estabelece novas demandas para os trabalhadores, o qual, precisam desenvolver novos repertórios comportamentais (OLIVEIRA, 2014). Dentre eles, a capacidade de adaptação, de negociação, adequação às exigências impostas ao papel de trabalhador (MAGALHÃES, 2011).

Nesse sentido, estudiosos da área estabelecem características contextuais e pessoais que são importantes para entender o processo de transição na carreira. Segundo Oliveira (2014) entre as características contextuais destacam-se, o tipo, o contexto e o momento das transições. Entre as características individuais, citam-se as variáveis sociodemográficas e os meios psicológicos (FERNANDEZ et al., 2008).

Entre os distintos tipos de transição na carreira, evidencia-se a transição da Universidade para o mercado de trabalho em que se espera que o recém-formado tome decisões a respeito da sua carreira profissional, que conquiste uma atividade laboral coerente com a sua formação e objetivos profissionais, que se adapte ao novo trabalho e que alcance a sua autonomia financeira (PERRONE; VICKERS, 2003).

A maneira como os recém-formados vivenciam a transição da universidade para o mercado de trabalho sofre a influência de diferentes condições psicossociais (OLIVEIRA, 2014). McVicar e Anyadike-Danes (2000) criaram uma tipologia que diferencia transições Universidade-Trabalho bem-sucedidas e a malsucedidas. Conforme os autores, a transição bem-sucedida ocorre através da conquista de emprego ou continuação dos estudos, em contrapartida, a transição malsucedida é associada ao desemprego.

Para grande parte dos egressos, a transição da universidade para o mercado de trabalho é um período penoso, desafiador, que causa incertezas e que pode, inclusive, acarretar uma confusão de sentimentos. Se por um lado, os recém-formados estão felizes com a superação das dificuldades encontradas durante a graduação, por outro, podem se sentir amedrontados e inseguros por não saberem o que irão encontrar no futuro, ou mesmo se serão capazes de colocar em prática todos os conhecimentos e habilidades desenvolvidas durante a graduação (TEIXEIRA; GOMES, 2004). Não são mais estudantes e ainda, tampouco, sentem-se profissionais (PERRONE; VICKERS, 2003). Diante disso, percebe-se que a transição universidade-trabalho é um fenômeno psicossocial complexo com repercussões importantes para o desenvolvimento da carreira (OLIVEIRA, 2014).

Em um cenário, em que o ingresso na educação superior está cada vez mais acessível, torna-se relevante e atual o estudo da transição da universidade para o mercado de trabalho, além da problemática da transição, faz-se necessário considerar as percepções de sucesso de quem conclui uma formação de ensino superior. Nesse sentido, carecemos de mais estudos científicos abordando o tema carreira de recém-formados, principalmente no contexto brasileiro, em que apenas um estudo foi encontrado com essa temática em 2014.

## **2.2 SUCESSO NA CARREIRA**

A avaliação da trajetória da carreira está intrinsecamente associada ao conceito de progresso na carreira ou ao sucesso na carreira conforme Costa (2010), o que, por sua vez, pode ser percebido de maneira distinta pelos indivíduos.

A percepção de sucesso na carreira é importante que seja vista sob uma perspectiva histórica, assim como o conceito carreira profissional, o sucesso na carreira teve diferentes percepções com o passar do tempo. Dries (2011) conclui em seus estudos que as mudanças socioeconômicas vivenciadas pelas sociedades ocidentais – de uma sociedade baseada na agricultura para uma sociedade industrial e pós-industrial – influenciaram no modo como as carreiras e o sucesso são definidos. A revolução industrial, no século XX, marcou o fim da economia baseada na agricultura, em que a família era a instituição social dominante e a carreira era herdada pelos de pai para filho (OLIVEIRA, 2014). Conforme Oliveira (2015), a percepção de sucesso nesse período relacionava-se à segurança, saúde física e o desenvolvimento de caráter.

O alvorecer da economia industrial foi caracterizado pelo aparecimento de grandes organizações burocráticas oferecendo outras formas de carreira, das quais eram estruturadas para durarem a vida toda (OLIVEIRA, 2014; COSTA, 2010). Essas novas estruturas organizacionais eram hierarquizadas, e a noção de carreira implicava progressão vertical até os postos mais altos da hierarquia organizacional. O sucesso na carreira, portanto, era medido por realizações verificáveis (por exemplo, renda, posição hierárquica e status) referentes ao avanço ascendente sobre a escada corporativa (DRIES, 2011).

Na segunda metade do século XX, a sociedade ocidental foi transformada pelo avanço da globalização e da tecnologia, a partir disso, as sociedades foram adquirindo novos formatos (OLIVEIRA, 2014; COSTA, 2010). Na economia pós-industrial atual, caracterizada pela

reestruturação organizacional generalizada e incerteza econômica, as características da carreira tradicional foram desaparecendo, dando espaço para trajetórias de carreiras que passam a ser marcadas por inúmeras transições e pela constante negociação do trabalho com outros aspectos da vida pessoal (SAVICKAS, 2000). Diante disso, a definição de sucesso na carreira ampliou-se buscando incorporar resultados mais amplos e pessoais do que apenas a progressão na hierarquia organizacional (DRIES, 2011).

Mesmo com a reestruturação das organizações na economia pós-industrial, algumas das características das carreiras tradicionais, contudo, ainda influenciam os profissionais, mesmo aqueles que demonstram atitudes de carreira proteana e sem fronteira. A noção de progresso dentro de uma organização hierárquica, por exemplo, permanece associada ao sucesso na carreira, embora os arranjos institucionais que estão na origem dessa associação tenham mudado consideravelmente (HESLIN, 2005).

O conceito de sucesso na carreira pode ser definido como o aglomerado de resultados positivos psicológicos e profissionais proveniente de experiências de trabalho (JUDGE et al., 1995). Na literatura observa-se um consenso entre os pesquisadores, entre as possibilidades de descrever e medir o sucesso, normalmente, o critério de sucesso objetivo e subjetivo são os mais explanados entre os estudiosos. As definições de sucesso objetivo referem-se a resultados tangíveis, como salários, promoções e nível funcional (DRIES, 2009). Em contrapartida, as definições de sucesso subjetivo referem-se a percepções individuais de cada pessoa acerca da sua carreira e os sentimentos de satisfação e insatisfação resultantes dela (DRIES, 2009).

Arthur et al. (2005) definiram sucesso na carreira como uma realização de resultados esperados por uma pessoa relativos ao trabalho ao longo da sua experiência profissional. Esta definição trazida pelos autores engloba o alcance de metas individuais de cada pessoa, trazendo a ideia de trajetória de carreira associada em função das expectativas individuais. Os autores argumentam que para entender as carreiras contemporâneas é preciso dar mais importância a carreira subjetiva, pois havendo algum desequilíbrio das posições hierárquicas, as pessoas tendem a focar na carreira subjetiva como parâmetro, dedicando-se a processos mais do que resultados, competências no lugar de títulos, realizações ao invés de promoções, preferindo papéis a posições. O sucesso na carreira é desafio, não só para os indivíduos, mas também para organizações porque o sucesso pessoal dos colaboradores pode, eventualmente, contribuir para o sucesso organizacional (JUDGE et al. 1999).

### 3 MÉTODO

Visando alcançar o objetivo proposto, o presente estudo é de caráter de pesquisa exploratório e abordagem qualitativa. Especialmente porque é um tema que ainda é pouco explorado e merece atenção dos estudos da área de Gestão de Pessoas.

O caráter exploratório, em síntese, busca familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção dele e descobrir novas ideias, realizando descrições precisas da situação na tentativa de descobrir relações existentes entre seus elementos componentes (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). A abordagem qualitativa contribui para o alcance de respostas em profundidade para o objetivo proposto.

Utilizou-se como método o estudo narrativo, que pode ser caracterizado como estudos realizados com pequenas populações e que é empregada apenas uma técnica de coleta de dados. Este método de estudo se detém mais a narrativa da temática do que com os indivíduos e as organizações estudadas (CRESWELL, 2014).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica em que o pesquisador se apresenta frente ao investigado e realiza uma sequência de perguntas com o objetivo de obter dados que interessam à investigação (GIL, 2008).

Para tanto, utilizou-se como instrumento de coleta um roteiro (APÊNDICE A) composto por quatro blocos. O primeiro bloco contém 4 (quatro) perguntas e é denominado “Perfil do Entrevistado” e busca identificar as características sociodemográficas de cada respondente. O segundo bloco, “Transição Universidade-Mercado de Trabalho”, é composto por três questões que tem por objetivo entender os fatores críticos desse fenômeno na visão dos entrevistados. No terceiro bloco, “Concepção de Sucesso na Carreira” busca-se compreender a percepção de sucesso da carreira do recém-formado e é composto por duas questões e, por fim, o quarto bloco, “Mercado de Trabalho” possui quatro perguntas que procuram investigar a visão dos egressos do atual cenário do mercado de trabalho para o recém-formado.

Como população-alvo do estudo definem-se os egressos do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – *campus* Santana do Livramento que estão no mercado de trabalho, tendo como critério de inclusão o tempo mínimo de seis meses e máximo de cinco anos de formados, ou seja, que deixaram os bancos universitários e lançaram-se no mercado de trabalho nas mais diversas áreas de atuação da carreira de administrador entre os anos de 2015 e 2019, sendo que serão selecionados dez egressos, um de cada semestre,

contemplando o período da pesquisa. Para compor a amostra, utilizou-se indicações de professores, alunos e pessoas conhecidas que tenham contato com os egressos do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), *campus* Santana do Livramento.

A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo, na qual são utilizados um conjunto de instrumentos metodológicos para analisar dados qualitativos se tem como função o deslindar crítico (BARDIN, 2010). Bardin (2010) sugere que a análise de conteúdo deve ser desenvolvida em fases: organização do material de análise, codificação, categorização, tratamento dos resultados e inferência e, interpretação dos resultados.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste tópico, são apresentados os resultados da pesquisa proveniente das dez entrevistas realizadas com os egressos do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – *Campus* Santana do Livramento, tendo como critério de inclusão o tempo mínimo de seis meses e máximo de cinco anos de formados, ou seja, que deixaram os bancos universitários e lançaram-se no mercado de trabalho nas mais diversas áreas de atuação da carreira de administrador entre os anos de 2015 e 2019.

Para tanto, o tópico está subdividido em quatro partes. A primeira contendo o perfil dos entrevistados, a segunda abordando os fatores críticos do fenômeno “Transição Universidade-Mercado de Trabalho” na visão dos entrevistados. Na terceira parte apresenta-se a percepção de sucesso na carreira do recém-formado e, por fim, a quarta parte identifica a visão dos egressos frente ao atual cenário do mercado de trabalho para o recém-formado.

##### **4.1 Perfil dos entrevistados**

A fim de conhecer os entrevistados e, assim, ter embasamento para discutir os resultados acerca das suas percepções sobre sucesso na carreira, buscou-se obter informações acerca do perfil pessoal e profissional dos 10 (dez) entrevistados. Sendo assim, no Quadro 2 apresenta-se o perfil detalhado dos entrevistados.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE	NATURALIDADE	ANO DE CONCLUSÃO DO CURSO	CARGO/FUNÇÃO PÓS CONCLUSÃO DO CURSO	TEMPO PARA COLOCAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO
<b>E.1</b>	29 anos	Dom Pedrito-RS	2015	Auxiliar de administração	2 anos
<b>E.2</b>	27 anos	S. do Livramento-RS	2015	Consultora trainee	1 ano e 6 meses
<b>E.3</b>	28 anos	S. do Livramento-RS	2016	Auxiliar de administração	Já estava colocado.
<b>E.4</b>	29 anos	Uruguaiana-RS	2016	Atendimento ao cliente	Já estava colocado.
<b>E.5</b>	36 anos	S. do Livramento-RS	2017	Policia Militar	Já estava colocado.
<b>E.6</b>	28 anos	Barra Bonita-SP	2017	Auxiliar de administração	6 meses
<b>E.7</b>	29 anos	S. do Livramento-RS	2018	Assistente de administração	Já estava colocado.
<b>E.8</b>	37 anos	S. do Livramento-RS	2018	Empresário	Já estava colocado.
<b>E.9</b>	36 anos	S. do Livramento-RS	2019	Escriturário	Já estava colocado
<b>E.10</b>	24 anos	Alegrete-RS	2019	Caixa operadora	Já estava colocado.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Conforme os dados apresentados no Quadro 2, pode-se perceber que os entrevistados, quase que em sua totalidade, são naturais da cidade de Santana do Livramento – RS onde situa-se a Universidade Federal do Pampa-*Campus Santana do Livramento*; possuem faixa etária que varia entre 24 e 37 anos, sendo o egresso do segundo semestre de 2019 (E. 10) o mais novo entre os respondentes e o egresso do segundo semestre de 2018 (E. 8) o de maior idade. Quanto ao ano de conclusão do curso, conforme propunha a metodologia, verifica-se que foi entrevistado 1 egresso por semestre entre os anos de 2015 e 2019.

No que se refere ao cargo ou função ocupada pelos entrevistados após a conclusão do curso, verifica-se que os egressos ocupam as mais diversas funções dentro das empresas, embora sejam funções administrativas nenhum ainda desempenha cargo de gestão nas empresas, e apenas um egresso (E.5) não está inserido na área, pois é funcionário público na área da segurança pública.

Quanto ao tempo para colocação no mercado de trabalho, dentre os respondentes apenas três não estavam inseridos no mercado de trabalho na conclusão da graduação e demoraram entre 6 meses (E.6) a 2 anos (E.1) para conseguirem adentrarem no mercado profissional após a formatura.

Ainda em relação ao perfil dos entrevistados foi verificado que durante a trajetória acadêmica quase que a totalidade dos entrevistados fizeram estágios não obrigatórios durante a graduação, oportunidades essas ofertadas aos graduandos do curso de administração. Apenas três entrevistados não fizeram estágios durante a graduação, sendo que dois deles já eram funcionários públicos antes de ingressarem na graduação (E.5 e E.9) e um deles já era empresário antes mesmo do ingresso na Universidade.

Por fim, os egressos foram indagados a respeito da escolha do curso de administração e foi verificado três motivos que os levaram a escolha, quatro entrevistados responderam que sempre quiseram fazer o curso de administração e/ou se identificaram com a área durante a vida profissional (E.1, E.6, E.7 e E.10), outros quatro entrevistados disseram terem escolhido o curso para prestar concurso público (E.2, E.3, E.4 e E.5) e os entrevistados E.9 e E.8 escolheram o curso objetivando o aprimoramento e o complemento nas suas áreas de atuação.

#### **4.2 A percepção de sucesso na carreira dos egressos do curso de Administração**

A fim de responder aos objetivos específicos **b** (compreender a concepção de sucesso na visão dos egressos) e **c** (verificar a relevância dos fatores objetivos e subjetivos de sucesso para os egressos) apresentam-se neste tópico as percepções de sucesso dos entrevistados sobre a carreira profissional.

Para isso, buscou-se identificar ao longo das entrevistas realizadas com os egressos do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa, quais os fatores, subjetivos ou objetivos, que estão mais atrelados a percepção de sucesso na carreira profissional.

Como já abordado anteriormente, de acordo com Dries (2009), os fatores objetivos de sucesso referem-se a resultados tangíveis, como salários, promoções e nível funcional (DRIES, 2009). Em contrapartida, os fatores subjetivos de sucesso referem-se a percepções individuais de cada pessoa acerca da sua carreira e os sentimentos de satisfação e insatisfação resultantes dela (DRIES, 2009).

Quanto a relevância dos fatores objetivos e subjetivos de sucesso, verificou-se, no que diz respeito aos egressos, que todos os entrevistados acreditam que deve haver um equilíbrio entre os dois fatores na percepção de sucesso, como é possível perceber na fala do E10:

*E.10 - eu vou te responder isso com objetivos e subjetivos porque acredito que para eu estar bem na empresa eu tenho que me realizar pessoalmente né, tipo estar feliz comigo mesma, agora se dentro da empresa eu não tiver o meu reconhecimento não tiver previsão de*

*promoção para mim isso também não adianta. Então acredito que eu tenho que estar bem relacionada na parte emocional e pessoal tem que estar realizada tem que gostar do que eu faço e também tenho que ser reconhecida diante disso assim como tu mencionou as promoções os reconhecimentos quais forem primeiro e até mesmo salário.*

Complementa o entrevistado E.8:

*E.8 - no meu entendimento seria um combo, um mix desses dois porque por mais que a pessoa ame a profissão ela tem que galga crescer nessa profissão, não pode ficar sempre na mesma né, justamente porque é isso que atrai a profissão ela tem perspectiva de crescimento. Então eu creio que entra essa questão do salário, dos materiais, do suporte social mas também a questão particular pessoal, de satisfação pessoal. Então no meu entendimento seria um equilíbrio entre esses dois fatores.*

Os relatos dos entrevistados vão ao encontro da visão de Costa (2010) que sustenta a ideia de que a percepção de carreira progrediu, deixando de seguir padrões tradicionais para evidenciar a ideia de trajetória dos sujeitos em suas diversas fases da vida-trabalho, dando prioridades para aspectos como: renda, *status*, segurança, aprendizagem, reconhecimento, equilíbrio entre carreira e demais áreas da vida pessoal.

Entretanto, foi identificado durante as entrevistas, que embora os egressos acreditem que deva haver um equilíbrio entre os fatores subjetivos e objetivos na percepção de sucesso, os fatores subjetivos na visão de parte dos egressos ainda teriam um peso maior na suas percepções de sucesso se tivessem que escolher entre um ou outro, conforme trecho da fala do E.10 :

*E.10 - para mim eu acho que os dois são importantes os dois seria mas se tivesse que escolher mais um do que o outro eu acho que seria o subjetivo porque às vezes ter aquele sentimento de realização de pertencimento vale mais do que o salário realmente se a empresa te valoriza e sente pertencente aquele grupo às vezes tu ganha 200 ou 300 reais a menos mas tu tá feliz vamos dizer assim tu tá satisfeita então eu acho que se tiver que escolher entre um e o outro pesa um pouquinho mais para mim o subjetivo.*

Comparando o resultado obtido com o embasamento teórico, percebe-se que há uma concordância com os autores Arthur et al. (2005) pois eles argumentam que para entender as carreiras contemporâneas é preciso dar mais importância a carreira subjetiva, pois havendo algum desequilíbrio das posições hierárquicas, as pessoas tendem a focar na carreira subjetiva como parâmetro, dedicando-se a processos mais do que resultados, competências no lugar de títulos, realizações ao invés de promoções, preferindo papéis a posições.

No que diz respeito ao objetivo específico c (compreender a concepção de sucesso na visão dos egressos) verificou-se que todos os respondentes acreditam que a concepção de sucesso está diretamente atrelada ao equilíbrio da vida pessoal e da vida profissional, conforme ilustra a visão do entrevistado E.4:

*E.4 - para mim alcançar o sucesso, o que significa assim é conseguir fazer o equilíbrio da vida pessoal, vida profissional, satisfação financeira com propósito da empresa tá, me enquadrar naquilo que a empresa propõe tá perante a sociedade, enfim. Então se essas três coisas elas conseguirem estar em equilíbrio que pra mim é vida pessoal versus trabalho, satisfação financeira e propósito da empresa se eu conseguir isso daí tá em harmonia para mim eu alcancei o sucesso e se alguma dessas coisas estiverem em desvantagem se tiver algo muito abaixo por exemplo eu tô com salário legal mas eu não tenho saúde mental boa por causa do trabalho aí para mim não é sucesso entendeu? Essa é minha percepção, o que eu trago para mim.*

A visão do entrevistado E.4 vai ao encontro da teoria proposta por Heslin (2005) do qual defende que mesmo com a reestruturação das organizações na economia pós-industrial, algumas das características das carreiras tradicionais, contudo, ainda influenciam os profissionais, mesmo aqueles que demonstram atitudes de carreira proteana e sem fronteira. A noção de progresso dentro de uma organização hierárquica, por exemplo, permanece associada ao sucesso na carreira, embora os arranjos institucionais que estão na origem dessa associação tenham mudado consideravelmente.

Isso quer dizer que embora a ideia de sucesso na carreira tenha sido ampliada pelo avanço da globalização e da tecnologia, em que algumas características tradicionais de carreira foram desaparecendo e deram espaço para trajetórias de carreira relacionadas também a vida pessoal, ainda assim algumas características da carreira tradicional permanecem associadas ao sucesso na carreira na visão dos egressos.

Por sua vez, todos os respondentes deram ênfase para o sentimento de realização quando se trata de percepção de sucesso na carreira, como pode-se verificar na fala do E.2:

*E.2 - eu acho que é se sentir realizada, sentir que tu faz algo, que tua carreira te preenche. Não tem uma palavra sabe, mas é quando tu te sente realizada com isso e é algo que eu consigo sentir assim, sabe? Eu acho que é algo que vê um porque atrás disso, que tu vê um sentido no que tu faz. Vai além de dar troca de horas do meu dia por um salário, é ver um sentido naquilo que tu faz, e ver além, aí isso te preenche, Claro, cada pessoa se preenche de uma coisa diferente, por isso que o sucesso é algo ambíguo, é mais subjetivo.*

Tais definições corroboram com ponto de vista Arthur et al. (2005) que definiram sucesso na carreira como uma realização de resultados esperados por uma pessoa relativos ao trabalho ao longo da sua experiência profissional. Esta definição trazida pelos autores engloba o alcance de metas individuais de cada pessoa, trazendo a ideia de trajetória de carreira associada em função das expectativas individuais.

Diante da análise dos resultados obtidos referente a percepção de sucesso dos egressos do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa, pode-se verificar que a ideia de sucesso mudou com o passar dos anos, e que embora fatores objetivos de sucesso ainda sejam relevantes para tal percepção, sem dúvida os fatores subjetivos são fundamentais para a assimilação de sucesso na carreira na visão dos egressos.

Com a intenção de recapitular a relevância dos fatores objetivos e subjetivos de sucesso para os egressos, segue a baixo no quadro 3 uma síntese da percepção de sucesso na visão dos egressos.

Quadro 3 – Síntese da concepção de sucesso na visão dos egressos.

<b>Fatores subjetivos mais percebidos para o sucesso</b>	<b>Fatores objetivos mais percebidos para o sucesso</b>	<b>Concepção geral de sucesso dos egressos do curso</b>
Sentimento de realização e pertencimento; Satisfação pessoal;	Promoção; Salários;	Equilíbrio entre a carreira e demais áreas da vida pessoal.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

#### **4.3 Os fatores críticos do fenômeno “Transição Universidade-Mercado de Trabalho” para os egressos do curso de Administração**

Visando responder o objetivo específico **a** (analisar os fatores críticos na transição universidade-mercado de trabalho) buscou-se nas entrevistas, identificar quais fatores prevalecem entre os respondentes.

Para grande parte dos entrevistados a principal barreira encontrada na transição Universidade-Mercado de Trabalho foi a insegurança ou dificuldade na hora de colocar em prática os conhecimentos e habilidades desenvolvidos durante a graduação. Podemos observar tais atitude na fala no entrevistado E.2 quando questionado se ele se sentia preparado para colocar em prática no mercado profissional os conhecimentos desenvolvidos durante sua formação acadêmica:

*E.2 - sim, só que eu sempre fui, não sei senão fiz suficientemente estágios, mas eu sinto assim que eu tinha toda a teoria, eu sempre estudei muito, eu tinha toda a teoria a única coisa, eu me sentia preparada mas não sabia como ia colocar tudo aquilo na prática, porque é muito diferente a teoria da prática. Então eu me sentia preparada mas tinha um esforço de transformar aquela teoria em prática. Da melhor forma possível. Não sair aplicando de qualquer jeito, mas eu acho que sim, eu era estudiosa, eu sabia tudo.*

O pensamento do entrevistado vai ao encontro da visão literária de Teixeira e Gomes (2004) que defendem que se por um lado os recém-formados estão felizes com a superação das dificuldades encontradas durante a graduação, por outro, podem se sentir amedrontados e inseguros por não saberem o que irão encontrar no futuro, ou mesmo se serão capazes de colocar em prática todos os conhecimentos e habilidades desenvolvidas durante a graduação.

Entretanto quase que a totalidade dos respondentes alegaram sentirem-se preparados para atuar no mercado de trabalho ao concluir a graduação, com exceção do entrevistado E.7 e do entrevistado E.6 conforme trechos das falas:

*E.7 - o que eu aprendi na faculdade fazia sentido pra mim, ali na Unimed é bem administrativo também, no caso eu trabalho com a contas hospitalares, digitar no sistema, coisas assim. E agora também eu to começando a me envolver com a parte da gestão da qualidade ali com um colega, tem coisas que vieram da faculdade, por exemplo, um PDCA, um mapa estratégico, são coisas que eu vi na faculdade que hoje eu estou tendo a oportunidade de trabalhar com elas. Eu acho mais fácil ali quando me mostram porque eu já vi na faculdade, mas por exemplo hoje, não me sentiria preparada para administrar uma empresa, sozinha eu acho que ainda não me animo, não me animo a empreender também sozinha, talvez se eu tiver com quem contar eu consiga superar.*

*E.6 - olha, foi um pouco complicado né porque as empresas acabam exigindo coisas que não são pertinentes necessariamente a determinadas funções que elas acabam nos contratando né a gente sempre acha que vai tá preparado que vai ser aquela mil maravilhas e nem sente assim a gente acha que tem o conhecimento tudo mas nem sempre a forma que a gente aprende é a forma que eles querem que seja aplicada aquilo né então na teoria é uma coisa na prática é outra, e isso a gente acaba vendo né tanto durante o estágio que foi fundamental né e quanto depois só que acaba sendo meio frustrante né então a gente acha que tá preparado mas a realidade é bem diferente do que é apresentado pra gente durante a universidade que a gente já tem né uma demonstração ali nos estágios no caso eu tive e já meio que sabia que poderia ser dessa forma mas a realidade pós-graduação é bem diferente né.*

Percebe-se na fala do entrevistado E.7 que ele se sentia preparado para realizar atribuições das suas funções administrativas, pois já tinha experiências na área, entretanto não se sentia preparado para gerir uma empresa sozinho, o que pode ser uma falta de preparação ou apenas uma insegurança. Já o entrevistado E.6 durante a transição da Universidade para o Mercado de Trabalho relatou se sentir preparado para atuar no mercado profissional, entretanto

quando teve uma oportunidade de inserção no mercado relata que teve dificuldades de colocar em prática a teoria.

Tais percepções dos entrevistados assemelham-se com a visão de Oliveira (2014) que destaca que para grande parte dos recém-formados, a transição universidade-trabalho é um período difícil, entre os problemas enfrentados pelos egressos, destacam-se as expectativas irreais sobre o futuro profissional e a discrepância entre as competências desenvolvidas na graduação e aquelas exigidas pelo mercado de trabalho, demonstrando que grande parte das dificuldades enfrentadas pelos egressos decorre da falta de preparação.

Sendo assim, é possível perceber que o fator crítico que mais foi levado em consideração por grande parte dos egressos na transição Universidade-Mercado de Trabalho foi a insegurança ou a dificuldade de colocar em prática os conhecimentos e habilidades desenvolvidos durante a graduação, entretanto quase que a totalidade dos egressos asseguram que se sentiam preparados para o mercado profissional com a formação que haviam recebido só não sabiam como colocar toda a teoria recebida na prática.

#### **4.4 A visão dos egressos frente ao atual cenário do mercado de trabalho para o recém-formado**

Na intenção de esclarecer o último objetivo específico proposto por este trabalho, objetivo **d** (avaliar o cenário atual de carreira dos egressos) buscou-se nas respostas dos entrevistados identificar quais as avaliações feitas pelos egressos do atual cenário do mercado de trabalho brasileiro.

De acordo com Oliveira (2014), o mercado de trabalho pode ser definido como um fenômeno socioeconômico que relaciona grupos e instituições que ofertam oportunidades de trabalho aos que procuram, num sistema característico de mercado. Os estudos sobre o mercado procuram perceber a interação entre esses dois grupos, levando em consideração a situação socioeconômica do país, região ou cidade (OLIVEIRA, 2014).

Diante disso, percebeu-se que grande parte dos egressos consideram o cenário atual do mercado de trabalho brasileiro difícil devido a situação socioeconômica do país agravada pela pandemia mundial da COVID-19. Tais opiniões podem ser vistas na fala do entrevistado E8:

*E.8 - eu acho assim de uma forma geral por causa dessa história da pandemia<sup>1</sup> da economia tá um pouco como vou te dizer ela tá um pouco parado por causa da pandemia por ter acontecido essa série de restrições eu acho que o mercado de trabalho tá bem pelo que eu vejo assim em geral eu acho que tá bem complicado assim e quando a gente se forma e tu não tem assim nem uma já, uma área assim, uma experiência, um trabalho assim aí é mais eu acho que é mais complicado eu como já tinha trabalho na área claro para mim me facilitou a questão do curso né mas a questão de ter oportunidades ainda mais quando tu é egresso se tu já tem alguma experiência que já veio quando estava fazendo o curso é bom é ótimo entendeu mas é complicado quando tu não tem experiência ainda essa questão de economia né tá meio retraída tudo restringido questão de acesso ao consumo economia meio trancada né mas eu acho que era isso.*

Outros dois motivos citados pelos entrevistados considerados como objeção a conjuntura do mercado de trabalho atual foram quanto ao cenário local da região da fronteira, desfavorecido economicamente principalmente pela falta de empresas grandes instaladas na região e a falta de experiência em determinadas funções. Podemos identificar esse pensamento na fala do entrevista E.4 e E.6:

*E.4 - falando em cenário local aqui de Santana do Livramento eu vejo bem difícil o mercado de trabalho, vejo bem difícil mesmo. Acho que aqui é mais voltado para o setor público não temos grandes empresas e as empresas que têm, não vejo elas investindo muito em administradores dentro da organização. Claro que tem a parte empresarial né que tem crescido bastante eu acho que antigamente a faculdade, ela não preparava os estudantes para serem empreendedores e eu acho que isso vem mudando um pouco e o pessoal que tá se formando estão com o pensamento mais voltado para isso.*

*E.6 - eu acho que as dificuldades né principais quando a gente sai da graduação são as exigências que eles fazem às vezes eles pedem algumas experiências e ou não pedem experiências mas pedem outras coisas, outros requisitos que não fazem muito sentido quando a pessoa acaba de sair de uma graduação normalmente tem experiências de estágio e os estágios a gente sabe que não pode passar de 6 meses quando passa um ano, enfim. Então às vezes pedem experiências de dois anos quase que impossível você te uma experiência de 2 anos né na graduação a não ser que você conseguiu um estágio lá no comecinho e foi ficando, ficando e Ok, mas raramente você vai ter essa experiência então isso eu achei um pouquinho né, achei uma dificuldade aí nesse caminho e às vezes, por exemplo, cursos específicos dentro da graduação, as vezes eles querem determinado sistema para aquela área que a pessoa tenha conhecimento de determinado pacote de sistema pra poder executar né o cargo que ela vai contratada e nem sempre a gente tem aquele curso né.*

Por outro lado, os respondentes acreditam, que apesar do momento difícil pelo qual o mercado de trabalho Brasileiro está passando, que o momento é de oportunidade para a área da administração, da gestão das empresas. As decisões tomadas pelos gestores nesse momento de dificuldade econômica agravada consideravelmente pela pandemia da COVID-19 são essenciais para a sobrevivência das empresas, denotando a suprema importância de gestores

---

<sup>1</sup> A coleta dos dados dessa pesquisa foi realizada durante o período da Pandemia da COVID-19, por conta disso essas informações aparecem na fala dos entrevistados.

capacitados para gerenciar os recursos das empresas, além disso adaptar e inovar os meios tradicionais de trabalho. Tais perspectivas podem ser percebidas nos trechos das falas dos entrevistados E.4 e E.9:

*E.4 – (...) eu vejo o cenário local bem difícil, mas o cenário do Brasil eu vejo mais forte, eu pelo menos acho que as empresas elas num cenário Global elas têm a percepção agora de que uma boa gestão faz toda diferença né para o crescimento e que um cenário político, um cenário econômico interfere totalmente dentro da tua organização e se tu não tiver preparado com uma boa administração vai dificultar, tu vai ter muitas dificuldades, a prova disso é o momento atual de pandemia né, as empresas que não estavam bem preparados e não tinham uma boa administração uma boa gestão tá acontecendo o que tá acontecendo né fechando, enfrentando dificuldades, enfim. Então eu acho que é um momento de oportunidade para isso né, para as empresas pensarem nisso e eu acredito que elas estão começando a investir um pouco mais nessa área de administração, de gestão e é a oportunidade do pessoal que tá se formando do pessoal que está aí no mercado e não consegue entrar, acredito que é por aí.*

*E.8 – (...) agora é um momento de oportunidades de revisão de tudo como era antes e como tá sendo alterado né então um administrador tem um papel de acompanhar esse tipo de alteração nas organizações né de fazer essas adaptações de gestão de trabalho essa questão do home office que tu falou né então talvez tenha uma quebra de paradigma né talvez o profissional que algum tempo atrás era o que a gente pensava que era ou o que a gente pensava que seria como a gente seria talvez a gente tem que revisar isso aí talvez a gente tem que pensar que a gente tem que ser um profissional diferente se colocar como um profissional diferente entendeu então isso toda crise traz oportunidade né então realmente é uma questão de desafio todo o desafio traz uma oportunidade de crescimento talvez o mais importante complementando aí como tu estava falando né essa questão de revisão do como que era o egresso antes ou quais qual seria o papel a função as competências que deveria ter lá em fevereiro antes da pandemia e agora né, toda essa revisão.*

Outro questionamento feito aos egressos foi acerca da ampliação das possibilidades de inserção no mercado de trabalho a partir do título de graduação, todos os respondentes acreditam que o título de graduação amplie as possibilidades de inserção no mercado de trabalho e também aumenta as chances de ascensão profissional. Tais posicionamentos podem ser vistos no trecho da fala do entrevistado E.9:

*E.9 - A questão da formação ampliar essa questão da inserção no mercado de trabalho isso aí eu acredito ser verdadeiro porque isso é um diferencial sim a empresa tá procurando um gestor algum administrador que já tem a formação já tem aquele conhecimento com certeza ele vai estar um passo à frente do que o outro que não tem que não tem conhecimento que vai trabalhar com uma equipe ou algum processo entendeu e que não tem nenhum conhecimento nesse sentido. Para ascensão profissional também eu acho que para a ascensão profissional eu acho que mais ainda porque conforme tu vai ascendendo tu vai avançando para um nível mais de gestão não operacional entendeu para um nível mais de gestão e aí é mais importante ter conhecimento de gestão e de administração mais importante ainda do que na parte operacional na ponta da pra se dizer assim então para esse tipo de ascensão eu acho que ter conhecimento da administração sim é bem importante.*

Comparando o resultado obtido com o embasamento teórico, percebe-se que há uma concordância com os autores Catani e Hey (2007) que estimam que o número de pessoas que ingressam e concluem o ensino superior continue crescendo, dado que a formação acadêmica, o conhecimento e a qualificação profissional são elementos condicionantes para aumentar as chances de adaptação ao mercado de trabalho e aos impactos da atual conjuntura socioeconômica do Brasil.

Entretanto um dos egressos apresentou uma visão diferente dos outros respondentes, apesar do entrevistado E.1 acreditar que o título de graduação amplie as possibilidades de inserção no mercado de trabalho, ela faz uma ressalva quanto as qualificações exigidas para as vagas, em que muitas vezes poderia estar sendo ocupada por um candidato com apenas nível médio e não nível superior, conforme trecho da fala:

*E.1 - Bom o título de graduação eu acredito que ele amplie bom a minha visão antes é que ampliava realmente que era de ascensão mas hoje eu vejo que com o título de graduação quando eu vou por exemplo numa vaga que procura o básico ali um auxiliar administrativo eles pensam ah vou contratar ela porque ela tem graduação ela tem MBA e ela tá quase defendendo a tese de Mestrado. Ah isso é muito bom, mas eles vão pagar o salário de auxiliar administrativo para fazer uma coisa básica na empresa que tu não te sente importante de estar ali. Tu só tá cumprindo o teu horário porque tu quer mostrar mais só que tu não tens a disponibilidade de mostrar mais e então eu acho que ele é importante mas na prática sabe não é bem assim mas aí eu penso se eu for me comparar com uma pessoa que não tem graduação realmente é importante é um elemento essencial de ascensão só que na verdade quando eu me comparo com os outros alunos com outras pessoas graduadas em administração não sei se pesa muito assim mas quando tá concorrendo a uma vaga simples se eu posso falar assim acho que pesa um pouquinho a graduação mas eu discordo totalmente porque eu acho que essas pessoas que não fizeram graduação que são as pessoas que merecem estar nessas vagas de auxiliares que ali elas vão estar se empenhando vão tá fazendo, aprendendo alguma coisa para ir buscar uma graduação ou naquela fase de que tá estudando, tu trabalhar nessa área de auxiliar agora não uma pessoa que já tá formada que já tem uma graduação os estudos sólidos ainda continuar nessas vagas entende.*

O posicionamento do entrevistado E.1 faz referência aos estudos de Oliveira (2014) que destaca que um dos motivos para o elevado número de trabalhadores escolarizados e desempregados pode estar relacionado com a contradição entre a qualidade dos postos de trabalho oferecidos pelo mercado de trabalho brasileiro e as expectativas dos egressos dos bancos universitários. No Brasil, grande parte dos postos de trabalho estão vinculados a atividades do setor terciário, com forte presença de serviços de baixa produtividade, com baixos salários e com menores exigências em termos de qualificação (IPEA, 2013).

Diante disso, percebe-se que grande parte dos entrevistados embora estejam colocados no mercado de trabalho, nenhum deles ocupa um cargo de gestão ou administração de empresas,

ou seja, ocupam vagas que poderiam ser ocupadas por candidatos com nível médio, muito embora seja do interesse da empresa contratar profissionais graduados para vagas com requisitos e salários condizentes com perfis profissionais com ensino médio.

Em relação ainda ao mercado de trabalho, foi questionado aos egressos se eles acreditam que o salário que eles percebem está condizente com a formação, a maior parte dos egressos acreditam que o salário condiz com a função exercida mas não com a formação. Podemos verificar esse posicionamento na fala do entrevistado E.4:

*E.4 - E quanto ao salário eu acho que sim tá atualmente ele condiz com a minha função mas a gente quando tá fazendo administração e quando estuda a gente sabe que o salário do administrador são salários mais altos né, mas enfim, condiz. A gente sempre quer mais, mas condiz.*

Já para o entrevistado E.2 e E.3 o salário que percebiam ao concluir a graduação não era suficiente para o seu sustento e ambos precisavam do auxílio da família para se manter, conforme podemos verificar na fala do entrevistado E.2 e E.3:

*E.2: (...) a vaga de trainee especificamente não era um salário, nem a de gerente quando fui fazer uma entrevista na Apple pra gerência, não era um salário que poderia me bancar em Porto Alegre, se fosse um salário assim em Livramento era diferente, bueno, ai capaz que tava bom, mas em Porto Alegre não. Porque tu pensa assim, tu vai ser um gerente e não vai conseguir te bancar, como pode uma coisa dessas sabe? Não me parece fazer sentido. (...) não dava pra se bancar, alugar apartamento e viver sem ajuda do pai e da mãe. Quando trabalhei na Unipampa como professora, o salário até dava para morar sozinha, mas ia viver apertada, preferi ficar morando com a mãe.*

*E.3 - eu entrei ganhando pela formação de ensino médio, então eu acabei não recebendo pela minha formação que era ensino superior e pós, tinha o plano de carreira, mas o salário era super baixo e não me sustentaria se morasse sozinha, eu morava com meus pais.*

Tais percepções podem indicar analogia a visão de Borges (2012) que argumenta que Brasil ainda vive um processo de aparente reestruturação do mercado de trabalho e diante desse cenário marcado por avanços na estruturação do mercado brasileiro, alguns problemas históricos ainda persistem – baixos salários, rotatividade, falta de proteção social – aliados às novas questões do capitalismo contemporâneo – terceirização, flexibilização de contratos com menos direitos, intensificação do trabalho e insegurança no trabalho - que tendem a reproduzir no novo cenário atual novos processos de precarização do trabalho.

Diante de todo contexto abordado neste tópico, é possível verificar que os egressos percebem o momento atual do mercado de trabalho como difícil devido a conjuntura

socioeconômica do Brasil, e também as características da região da campanha gaúcha, entretanto também percebem que o momento é de oportunidades para o reconhecimento e importância dos gestores para a sobrevivência das empresas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos resultados obtidos nessa pesquisa entende-se que a concepção de sucesso na carreira para os egressos do curso de administração é percebida através da conciliação entre os fatores objetivos e os fatores subjetivos, os egressos destacaram a importância de conciliar a vida profissional à vida pessoal para a percepção de sucesso na carreira. Compreendendo a necessidade que há de harmonizar as expectativas entre as organizações e as pessoas na condução de suas carreiras, é imprescindível conseguir identificar quais fatores, objetivos ou subjetivos, são mais relevantes para os egressos na percepção de sucesso na carreira profissional.

Neste sentido, o presente estudo buscou responder à problemática: *Qual a percepção de sucesso na carreira dos egressos do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)?*

O estudo aqui apresentado alcançou os objetivos propostos, pois conseguiu identificar quais os fatores críticos percebidos pelos egressos na transição da universidade para o mercado de trabalho, assim como a percepção de sucesso e a relevância dos fatores objetivos e subjetivos de sucesso na visão dos egressos.

Em análise das entrevistas, verificou-se que o fator crítico que mais foi levado em consideração por grande parte dos egressos na transição Universidade-Mercado de Trabalho foi a insegurança ou a dificuldade de colocar em prática os conhecimentos e habilidades desenvolvidos durante a graduação, entretanto quase que a totalidade dos egressos asseguram que se sentiam preparados para o mercado profissional com a formação que haviam recebido só não sabiam como colocar toda a teoria recebida na prática.

Os dados coletados referentes a concepção de sucesso, revelaram que a percepção de sucesso dos egressos está atrelada ao equilíbrio entre os fatores objetivos e subjetivos de sucesso, os fatores objetivos mais percebidos para o sucesso pelos egressos foram promoções e salários e os fatores subjetivos mais percebidos para o sucesso foram sentimento de realização e satisfação pessoal. Cabe destacar que para parte dos egressos, embora eles acreditem que deva

haver um equilíbrio entre os fatores subjetivos e objetivos na percepção de sucesso, os fatores subjetivos ainda teriam um peso maior nas suas percepções de sucesso se tivessem que escolher entre um ou outro.

Diante de tais constatações percebemos que as organizações precisam harmonizar as expectativas da organização juntamente com as expectativas dos colaboradores na condução de suas carreiras, uma vez que somente a perspectiva salarial e de ascensão de cargos não bastam para a percepção de sucesso profissional, deve-se considerar a existência de outros fatores subjetivos.

Da mesma forma é importante que o ambiente universitário, enquanto organização, compreenda a capacidade de empregabilidade dos egressos e suas percepções de sucesso na carreira escolhida, já que a absorção desses egressos no mercado profissional e suas percepções de sucesso dentro da sua área de formação são consideradas um indicador de sucesso, também, da universidade.

Quanto ao atual cenário do mercado de trabalho apurou-se que os egressos percebem o momento atual do mercado de trabalho como difícil devido a conjuntura socioeconômica do Brasil agravada pela pandemia mundial da COVID-19, e também devido as características da região da campanha gaúcha, entretanto também percebem que o momento é de oportunidades para o reconhecimento e importância dos gestores para a sobrevivência das empresas.

Como limitações do presente estudo, identificam-se a escassez de material bibliográfico atual para consulta, visto que mesmo que os temas abordados sejam atuais e estejam ganhando notoriedade em novos estudos ainda tem poucos estudos que buscam compreender o sucesso na transição universidade-mercado de trabalho. Dessa forma, acredita-se que a limitação também se torna um ponto positivo, uma vez que o presente estudo pretende contribuir para diminuir a escassez de informações sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ARTHUR, Michael B. et al. Career success in a boundaryless career world. **Journal Organizational Behavior**, v. 26, p. 177-202, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. de O. MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORGES, A.M.C. O emprego no Brasil urbano nos anos 2000. Recuperação e reconfiguração. **Revista em Pauta**, 30 (10), 17-34, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

CATANIA, M.; HEY, A. P. A educação superior e as tendências das políticas de ampliação de acesso. **Atos de Pesquisa em Educação**, 2(3), 414-429. 2007.

COSTA, A. R.; VIEIRA, A. M. Percepção de Sucesso na carreira, bem-estar no trabalho e desempenho: um estudo com professores universitários. **Qualit@s Revista Eletrônica**. Vol. 16, n. 2, 2014.

COSTA, L. V. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional**: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo. 216s. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, 2010.

COSTA, L. V. Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. **Revista de Carreiras Pessoas – RECAPE**, v. 3, n. 1 jan./fev./mar./abr./2013. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/15435/11533>>. Acesso em 13 out. 2014.

COSTA, L. V. Sucesso na Carreira. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

CORREIO BRASILIENSE. **Recém- formados enfrentam desemprego e subemprego**, 2018. Disponível em <[http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/brasil/2018/06/18/interna\\_brasil,755258/recem-formados-enfrentam-desemprego-e-subemprego.shtml](http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/brasil/2018/06/18/interna_brasil,755258/recem-formados-enfrentam-desemprego-e-subemprego.shtml)>. Acesso em: 02 de set. 2018.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. 342 p. (Série Métodos de Pesquisa).

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

DRIES, Nick et al. Development and validation of an objective intraorganizational career success measure for managers. **Journal of Organizational Behavior**, v.30, n. 4, p. 53-60, 2009.

DRIES, Nicky. The meaning of career success: Avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural, and ideological contexts. **Career Development International**. v.16, n.4, p. 364-84, 2011.

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

FERNANDEZ, A.; FOUQUEREAU, E.; HEPPNER H.J. The career transition inventory. A psychometric evaluation of a French version (CTI –F). **Journal Career Assessment**, 6(2), 384 – 398, 2008.

HALL, D. T., e MIRVIS, P. H. The new protean career: psychological success and the path with a heart. In: HALL, D. T. (Org.). **The career is dead, long live the career: a relational approach to careers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996, p.15- 45. HALL, Douglas T. Careers in organizations. Cidade: Goodyear, 1976.

HESLIN, Peter A. Conceptualizing and evaluating career success. **Journal of Organizational Behavior**, v.26, n.2, p.113-26, 2005.

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. **The American Journal of Sociology**, v. 43, n. 3, p. 404-13, 1937. Disponível em [https://www.jstor.org/stable/2768627?refreqid=excelsior%3A2dfaf7683e79fbec4cb3d14afbd041d2&seq=3#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2768627?refreqid=excelsior%3A2dfaf7683e79fbec4cb3d14afbd041d2&seq=3#metadata_info_tab_contents). Acesso em: 15 out. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**: população desocupada 2017. Disponível em <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2017\\_4tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2017_4tri.pdf)>. Acesso em: 24 out. 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mercado de trabalho**: conjuntura e análise 2013. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt55\\_completo.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt55_completo.pdf)>. Acesso em: 24 out. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2016**. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 30 Ago. 2018.

JUDGE, T. A., CABLE, D. M., BOUDREAU, J. W., & BRETZ, R. D. An empirical investigation of the predictors of executive career success. **Personnel Psychology**, v.48, n. 3, p. 485-519, 1995. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1232&context=cahrswp>>. Acesso em 03 set. 2018.

KILIMNIK, Z., SANT'ANNA, A., CASTILHO, I. Carreiras em transformações e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: pesquisa de metáforas e âncoras de carreira, associada à representação de competências profissionais. **Revista Gestão e Sociedade**, pp.1-38, 2008.

KREIN, T.A.; HIGGINS, C.A.; THORESEN, C.J.; BARRICK, M.R. The big five personality traits, general mental ability, and career success across de life span. **Personnel Psychology**, 52, 621-652, 1999.

LACOMBE, F.J.M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAGALHÃES, M.; de O.;BENDASSOLLI,P.,F. Desenvolvimento de carreira nas organizações. In: BORGES,L., de O.,MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

MAGALHAES, M.O. Quinta demanda-chave para orientação profissional: como ajudar o indivíduo a entender e enfrentar as múltiplas transições em sua carreira? Enfoque transional. In: M.A. Ribeiro; L.L. Melo- Silva (orgs). **Compêndio de orientação profissional e de carreira: Perspectivas históricas e enfoques teóricos clássicos e modernos**, v.1. São Paulo: Vetor, 2011.

MARTINS, H.T. **Gestão de carreiras na era de conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa** (2ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARTINS, B.V; OLIVEIRA, S.R. de. Reflexões sobre a empregabilidade dos jovens provenientes de cursos superiores de tecnologia. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. V. 11, n.1 jan/mar. 2017.

MCVICAR, D.; ANYADIKE-DANES, M.P.; **Predicting successful and unsuccessful transitions from school to work by using sequence methods**. Northern Ireland Economic Research Centre, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In. BALASSIANO, Moíses; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Marina Cardoso de. **Sucesso na carreira depois da graduação: estudos longitudinais prospectivo da transição universidade – trabalho**. Tese de Doutorado em Ciências – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade de São Paulo – USP. Ribeirão Preto, 2014.

OLIVEIRA, M.N. de. **O desemprego em jovens recém-graduados: uma leitura fenomenológica hermenêutica heideggeriana**. Dissertação de Mestrado em Psicologia – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Natal, 2018.

OLIVEIRA, M.A.P.S. **Comprometimento organizacional e com a carreira: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros**. 1998, número de folhas. Dissertação de

Mestrado em Psicologia – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e do Trabalho. Universidade de Brasília, Distrito Federal.

PERRONE, L.; VICKERS, M. H. Life after graduation as a “very uncomfortable word”: an Australian case study. **Education + Training**. 45, 69-78. 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANT’ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zelia Miranda. **Nova Carreira**, v.8, n.2, p. 32–5, 2009.

SAVICKAS, Mark L. **Renovating the psychology of careers for the twenty-first century. The Future of Career**, p.53-68, 2000.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Edgar. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. Reading: Addison – Wesley, 1978.

SUPER, D.E. Career and life development. In D. Brown & L. Brooks (Eds), **Career and choice development**, p. 192 – 234, 1984. San Francisco, CA: Jossey - Bass.

TEIXEIRA, M. A. P; GOMES, W. B. Estou me formando... E agora? Reflexões e perspectivas de jovens formandos universitários. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 5(1), 47-62. 2004.

VAN MAANEN, J. Toward a theory of the career. In: MAANEN, J. Van. (ed.). **Organizational careers: Some new perspectives**. New York: Wiley, 1977b, p. 161 – 79.

VISENTIN, I.C. **Relações entre os construtos sucesso na carreira, satisfação com a carreira e comprometimento com a carreira: um estudo com docentes do ensino superior**. Tese (Doutorado em 2015) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **BLOCO 1 - PERFIL DO ENTREVISTADO**

1. Nome, idade, naturalidade e sexo.
2. Ano de conclusão do curso.
3. Experiência profissional.
4. Como se deu a escolha do curso?
5. Quanto tempo demorou para se colocar no mercado de trabalho após a formatura?

### **BLOCO 2 - TRANSIÇÃO UNIVERSIDADE-TRABALHO**

1. Como foi para você o período de transição da universidade para o mercado de trabalho? Você se sentia preparado em termos de conhecimentos e habilidades para o mercado de trabalho?
2. Qual foi a maior dificuldade encontrada nesse período?
3. As expectativas que você possuía enquanto universitário concretizaram-se após a formatura?

### **BLOCO 3 – CONCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA**

1. Para você, o que significa ter sucesso na carreira? Explique.
2. Na sua opinião, o sucesso na carreira está atrelado a fatores objetivos (salários, promoções, níveis funcionais) ou a fatores subjetivos (percepções individuais, sentimentos de satisfação e realização)? Discorra.

### **BLOCO 4 – MERCADO DE TRABALHO**

1. Como você avalia o cenário atual do mercado de trabalho na sua área de atuação?
2. Você considera que o título de graduação ampliou suas possibilidades de inserção no mercado de trabalho? A formação acadêmica é elemento essencial para a ascensão profissional? Porque?
3. Você encontrou dificuldades de colocação no mercado de trabalho na sua área de formação? Quais foram?
4. Você acredita que suas atribuições profissionais condizem com os conhecimentos e habilidades desenvolvidos na sua área de formação? E o seu salário condiz com a sua formação? Discorra.