

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO – UEMASUL
– CAMPUS IMPERATRIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E LETRAS –CCHSL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO

JAIANE COSTA DANTAS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CARREIRAS E PROTAGONISMO PROFISSIONAL:
um estudo com egressos do curso de bacharelado em Administração da Universidade
Estadual da Região Tocantina do Maranhão

Imperatriz
2025

JAIANE COSTA DANTAS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CARREIRAS E PROTAGONISMO PROFISSIONAL:
um estudo com egressos do curso de bacharelado em Administração da Universidade
Estadual da Região Tocantina do Maranhão

Artigo apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Estadual da Região Tocantina do
Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais
e Letras, como requisito para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Sousa Silva

Imperatriz
2025

D192g

Dantas, Jaiane Costa

Gestão estratégica de carreiras e protagonismo profissional: um estudo com egressos do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da região Tocantina do Maranhão. / Jaiane Costa Dantas. – Imperatriz, MA, 2025.

26 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Imperatriz, MA, 2026.

1. Gestão de carreira. 2. Trajetória profissional. 3. Protagonismo profissional. 4. Imperatriz - MA. I. Título.

CDU 659.44(812.1)

Ficha elaborada pelo Bibliotecário: **Jennifer Rabelo Pires CRB13/987**

CDU (Biblioteca UEMASUL)

JAIANE COSTA DANTAS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CARREIRAS E PROTAGONISMO PROFISSIONAL:
um estudo com egressos do curso de bacharelado em Administração da Universidade
Estadual da Região Tocantina do Maranhão

Artigo apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Estadual da Região Tocantina do
Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais
e Letras, como requisito para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 17/12/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Thiago Sousa Silva – (Orientador(a))
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL

Prof.(a). Dra. Iracema Rocha da Silva – (Membra)
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL

Prof.(a). Dra. Edithe Oliveira Nogueira – (Membra)
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL

RESUMO

A gestão estratégica de carreiras e o protagonismo profissional são indispensáveis para o desenvolvimento de uma trajetória profissional sustentável no campo da Administração. Assim, este estudo objetivou analisar as estratégias de gestão de carreira adotadas por egressos do curso de Administração da UEMASUL, bem como identificar as competências e habilidades consideradas essenciais para o sucesso profissional no contexto de Imperatriz. A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi conduzida por meio de um estudo de caso baseado em entrevistas semiestruturadas. Os resultados demonstraram que quase a totalidade dos 13 entrevistados considera a qualificação contínua um requisito fundamental para a manutenção da carreira, evidenciando uma postura ativa. Como principais dificuldades de inserção no mercado local destacaram-se a baixa oferta de atividades práticas durante a graduação e o desalinhamento entre os conteúdos ensinados e as exigências profissionais, especialmente nas áreas técnicas e operacionais. Entre as sugestões de aprimoramento da formação acadêmica, sobressaem a ampliação de aulas práticas, o fortalecimento de parcerias com empresas, a realização de visitas técnicas e a oferta de cursos complementares. Conclui-se que os egressos demonstram consciência sobre a necessidade de autogestão e qualificação contínua para acompanhar as constantes transformações do mercado.

Palavras-chave: Gestão de carreira. Protagonismo profissional. Egressos. Competências.

ABSTRACT

Strategic career management and professional protagonism are essential for building a sustainable professional trajectory in the field of Business Administration. Therefore, this study aimed to analyze the career management strategies adopted by graduates of the Business Administration program at the Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), as well as to identify the competencies and skills considered essential for professional success in the context of Imperatriz, Maranhão. This qualitative research was conducted through a case study based on semi-structured interviews. The results showed that nearly all of the 13 respondents consider continuous professional development a fundamental requirement for career maintenance, evidencing an active professional stance. The main difficulties in entering the local labor market were identified as the limited availability of practical activities during undergraduate studies and the mismatch between academic content and professional demands, especially in technical and operational areas. Among the suggestions for improving academic training, the expansion of practical classes, strengthening partnerships with companies, conducting technical visits, and offering complementary courses were highlighted. It is concluded that graduates demonstrate awareness of the need for self-management and continuous professional development in order to keep pace with the constant transformations of the job market.

Keywords: Career management. Professional protagonism. Graduates. Competencies.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	02
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	08
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	11
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
REFERÊNCIAS.....	18

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho contemporâneo tem passado por profundas transformações, impulsionadas, principalmente, por mudanças de ordem econômica, tecnológica, social e legal, que o tornam cada vez mais competitivo, instável e exigente. Nesse cenário, as trajetórias profissionais deixaram de seguir modelos lineares e previsíveis, assumindo caráter dinâmico e flexível. Diante disso, exige-se dos indivíduos uma postura de autogestão e proatividade no desenvolvimento de suas carreiras, pautada na capacidade de adaptação e no aperfeiçoamento contínuo de suas competências.

No campo da Administração, o tema carreira deixou de estar restrito à ser promovido dentro das empresas e passou a ser compreendido como parte integrante do desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Segundo Chiavenato (2014), na gestão de pessoas moderna as pessoas deixaram de ser consideradas recursos passivos à ação organizacional e passaram a ser vistas como colaboradoras, fornecedoras de conhecimento, habilidades e competências, constituindo o capital intelectual das organizações. Autores como Dutra (2017) e ha ampliam essa visão ao enfatizar que a responsabilidade pela carreira é cada vez mais do próprio profissional, que deve adotar uma postura ativa na definição de seus objetivos e no desenvolvimento de suas competências, caracterizando o chamado protagonismo profissional.

O mercado de trabalho em Imperatriz, alinhado às transformações globais, apresenta-se altamente desafiador, exigindo dos egressos do curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL) uma postura estratégica em relação à própria trajetória profissional. Contudo, observa-se que muitos recém-formados enfrentam dificuldades para consolidar-se em posições compatíveis com sua formação, o que sugere a carência de um planejamento de carreira estruturado e de atitudes proativas essenciais ao protagonismo profissional. Diante desse contexto, propõe-se investigar: como a gestão estratégica de carreira pode contribuir para o desenvolvimento do perfil de protagonismo dos egressos do curso de Administração da UEMASUL, considerando as demandas e desafios do mercado de trabalho de Imperatriz?

Com a finalidade de responder à questão da pesquisa, o presente estudo adotou uma abordagem qualitativa, utilizando o método estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 13 egressos do curso de Administração da UEMASUL, formados nos últimos 10 anos, visando analisar suas percepções e estratégias de gestão de carreira. A coleta de dados foi complementada por uma revisão bibliográfica sobre gestão estratégica de carreiras e protagonismo profissional, de modo a embasar teoricamente a análise dos resultados.

Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as estratégias de gestão de carreira adotadas por egressos do curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), buscando identificar as competências e habilidades essenciais para o sucesso profissional no contexto de Imperatriz. De modo complementar, procura-se identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos egressos na inserção no mercado de trabalho local, analisar as estratégias utilizadas por aqueles que obtiveram melhores resultados profissionais e correlacionar as competências desenvolvidas durante a graduação com as demandas do mercado e os resultados alcançados pelos profissionais.

Nas seções seguintes, apresenta-se a revisão de literatura sobre gestão estratégica de carreira, protagonismo profissional e competências essenciais ao administrador, além da análise do mercado regional de Imperatriz. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos nas entrevistas com os egressos. Por fim, apresentam-se as considerações finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão Estratégica de Carreira e o Conceito de Protagonismo Profissional

A construção das carreiras, tal como compreendida nas organizações do início do século XX, estava fortemente vinculada ao modelo tradicional de gestão, estruturado sob a lógica da administração científica de Taylor e do modelo funcional e hierárquico desenvolvido por Fayol. Nesse contexto, as organizações eram responsáveis por definir os caminhos profissionais dos trabalhadores, determinando tarefas, funções e possibilidades de crescimento. Tratava-se de um modelo baseado

na estabilidade, na previsibilidade e na ascensão hierárquica como principal forma de reconhecimento. Como observa Fleury (2002), esse período era marcado pela ênfase na eficiência dos processos, na divisão rígida do trabalho e na participação limitada dos funcionários, acompanhada de baixo investimento no desenvolvimento e qualificação dos indivíduos.

Dentro dessa lógica, a carreira era compreendida como uma sequência linear de cargos, fortemente condicionada às estruturas organizacionais e pouco influenciada pelas escolhas pessoais dos trabalhadores. A progressão profissional dependia, sobretudo, do tempo de experiência e da permanência na empresa, reforçando uma relação de dependência entre indivíduo e organização. Esse modelo reforça o entendimento de que, durante muito tempo, a carreira não era vista como responsabilidade do profissional, mas como algo definido, conduzido e controlado pelas organizações.

As transformações econômicas, tecnológicas e organizacionais observadas a partir do final do século XX alteraram profundamente a forma como as carreiras são concebidas e desenvolvidas. A substituição de estruturas hierárquicas rígidas por modelos organizacionais mais enxutos, flexíveis e orientados por projetos passou a exigir dos profissionais maior autonomia, capacidade de aprendizagem contínua e adaptabilidade. Nesse cenário emergem modelos contemporâneos de carreira, como a carreira proteana Hall (1996 apud NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013) e a carreira sem fronteiras Arthur e Rousseau (1996 apud SEWAYBRICKER, 2018), que desloca para o indivíduo a responsabilidade pela gestão de sua trajetória profissional e valorizam a flexibilidade e o desenvolvimento permanente de competências, o que também é reforçado pelos estudos de Veloso et al. (2019), ao relacionarem a gestão de carreira ao crescimento profissional em contextos organizacionais dinâmicos.

Dutra (2017) destaca que, nas carreiras modernas, o profissional precisa planejar, monitorar e direcionar seu desenvolvimento, assumindo decisões alinhadas aos seus objetivos, valores e potencial de aprendizagem. Esse processo configura a chamada gestão estratégica de carreira, entendida como a capacidade do indivíduo de analisar o ambiente, identificar oportunidades, desenvolver competências e agir intencionalmente para construir sua trajetória.

O protagonismo profissional surge como elemento central nesse novo modelo de carreira. Hall (1996 apud NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013) argumenta que o

profissional protagonista é aquele que conduz sua trajetória com autonomia, buscando aprendizado contínuo, definindo metas próprias e tomando decisões que favoreçam seu crescimento, independentemente das estruturas organizacionais. Essa postura de autogestão exige autoconhecimento, planejamento, capacidade de adaptação e iniciativa diante dos desafios do mercado.

Dutra (2017) reforça que o protagonismo está associado à gestão consciente das competências, ao alinhamento entre objetivos pessoais e oportunidades disponíveis, e à responsabilidade do indivíduo sobre seu próprio desenvolvimento. Assim, o profissional deixa de ser um agente passivo dentro da organização e passa a atuar como corresponsável por sua evolução na carreira.

No contexto da Administração, esse conceito ganha especial relevância, pois o profissional é constantemente exposto a ambientes dinâmicos, competitivos e orientados por resultados. A capacidade de agir estrategicamente, aprender de forma contínua e posicionar-se ativamente torna-se, portanto, um diferencial essencial para a construção de trajetórias profissionais sustentáveis, conforme apontado também por Ladeira et al. (2020), ao evidenciarem a relação entre adaptabilidade de carreira e inserção profissional bem-sucedida.

2.2 Competências Essenciais (*Hard e Soft Skills*) para o Sucesso Profissional

O desenvolvimento de competências tem se consolidado como um dos principais determinantes do desempenho profissional em contextos organizacionais na atualidade. Com mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, espera-se que os indivíduos adquiram e aperfeiçoem conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes permitam atuar de maneira eficiente, adaptável e estratégica. Nesse cenário, a distinção entre *hard skills* e *soft skills* torna-se central para compreender o perfil profissional considerado necessário às demandas atuais.

Segundo Fleury e Fleury (2001), competências podem ser compreendidas como um conjunto integrado de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), sendo expressas pela capacidade do indivíduo de mobilizar esses elementos para gerar resultados. Essa abordagem evidencia que o desempenho não depende apenas de qualificações técnicas, mas também de aspectos comportamentais, motivacionais e relacionais.

As *hard skills* referem-se aos conhecimentos técnicos específicos adquiridos por meio da formação acadêmica, cursos e experiências profissionais. No campo da Administração, incluem, por exemplo, noções de gestão financeira, marketing, processos organizacionais, planejamento, análise de dados e ferramentas tecnológicas aplicadas à gestão. Embora essenciais, essas competências, isoladamente, não garantem competitividade em um cenário marcado por rápidas mudanças e crescente complexidade.

Por sua vez, as *soft skills*, como comunicação eficaz, liderança, inteligência emocional, trabalho em equipe, resiliência, adaptabilidade e pensamento crítico, têm sido amplamente reconhecidas como diferenciais que impactam diretamente a empregabilidade e a evolução na carreira. Goleman (1995 apud CORREIA, 1997), ao desenvolver o conceito de inteligência emocional, destaca que capacidades como autocontrole, empatia e automotivação são preditoras significativas de desempenho, principalmente em ambientes organizacionais que demandam interação constante e tomada de decisão sob pressão.

Além disso, estudos de Bandura (1997 apud NUNES, 2008) evidenciam que a autoeficácia, isto é, a crença do indivíduo em sua capacidade de executar ações necessárias para alcançar determinados resultados, influencia de forma decisiva a disposição para enfrentar desafios e buscar oportunidades de crescimento. Essa perspectiva psicológica dialoga diretamente com o protagonismo profissional, na medida em que reforça a autonomia e a iniciativa como elementos essenciais para a gestão da carreira.

No contexto de carreiras dinâmicas e não lineares, como apontam Hall (1996 apud NEVES; TREVISAN; JOÃO, 2013) e Arthur e Rousseau (1996 apud SEWAYBRICKER, 2018), a integração entre competências técnicas e comportamentais torna-se indispensável. As organizações não buscam apenas profissionais com formação sólida, mas indivíduos capazes de aprender continuamente, adaptar-se a novas realidades, resolver problemas complexos e colaborar de forma estratégica. Assim, o desenvolvimento de competências, especialmente as comportamentais, torna-se parte fundamental para garantir a empregabilidade e a evolução na carreira.

Para os egressos do curso de Administração, esse conjunto de competências é particularmente relevante, dado que o mercado exige profissionais multifuncionais,

capazes de atuar em diferentes áreas, gerir equipes, tomar decisões e lidar com ambientes organizacionais em constante transformação. Dessa forma, compreender quais competências são mais valorizadas e como elas podem ser desenvolvidas durante a graduação e ao longo da carreira configura-se como aspecto central para promover o protagonismo e a inserção qualificada no mercado de trabalho regional.

2.3 O Mercado de trabalho em Administração em contextos regionais com foco em Imperatriz - MA

A análise do mercado de trabalho em Administração em contextos regionais requer a consideração das especificidades econômicas locais, das dinâmicas setoriais de emprego e das oportunidades reais de absorção de profissionais qualificados. Em municípios de porte médio como Imperatriz (MA), essas características tendem a se refletir em mercados de trabalho mais concentrados em setores tradicionais, com menor densidade de cargos estratégicos e maior predominância de funções operacionais e administrativas de suporte.

De acordo com dados do IBGE e do Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos – IMESC/SEPLAN, Imperatriz possui uma população estimada em 273.110 habitantes (2022) e apresenta uma economia cujo emprego formal está predominantemente concentrado nos setores de serviços (24.488 vínculos) e comércio (21.551 vínculos), seguidos pela indústria de transformação (6.333 vínculos) e pela construção civil (3.766 vínculos). A agropecuária, por sua vez, apresenta baixa formalização, com pouco mais de 550 vínculos, refletindo uma menor capacidade de absorção de mão de obra qualificada nesse segmento. Essa estrutura evidencia a forte terciarização do mercado de trabalho municipal, típica de economias regionais voltadas ao varejo, à prestação de serviços básicos e à administração operacional.

Os dados da RAIS (2022-2024) confirmam que, nos setores de comércio e serviços, principais empregadores do município, predominam ocupações de natureza administrativa generalista, tais como assistentes administrativos, supervisores de loja, encarregados operacionais, vendedores líderes e técnicos de apoio. Embora muitas dessas funções sejam exercidas por profissionais com nível superior, a natureza do trabalho está majoritariamente associada à execução e ao controle de rotinas, com pouca inserção em atividades de planejamento estratégico, gestão financeira

estruturada ou tomada de decisão organizacional de maior complexidade. Em termos remuneratórios, esses segmentos apresentam médias salariais predominantemente situadas em faixas de baixa e média remuneração, compatíveis com a realidade de pequenas e médias empresas que caracterizam o tecido produtivo local.

Nos setores com maior potencial de remuneração, como indústria de transformação, energia elétrica, saneamento e grandes obras de infraestrutura, os dados demonstram a existência de vínculos com médias salariais significativamente superiores às verificadas nos setores de comércio e serviços. Destacam-se, por exemplo, atividades relacionadas à indústria de celulose, produtos químicos, geração e distribuição de energia elétrica e saneamento básico, cujas subclasses apresentam remunerações médias agregadas mais elevadas. Entretanto, o número de vínculos nesses segmentos é relativamente reduzido quando comparado ao volume total de empregos formais do município, o que indica que se trata de nichos restritos, altamente seletivos e com elevada exigência de qualificação técnica e experiência profissional. Assim, embora ofereçam melhores condições de remuneração e espaço para atuação gerencial mais qualificada, sua capacidade de absorção é limitada.

A construção civil ocupa uma posição intermediária nesse cenário. Algumas atividades relacionadas à administração de obras, construção de edificações e projetos de infraestrutura apresentam níveis de remuneração mais elevados que aqueles verificados no comércio e nos serviços. Contudo, o setor possui caráter cíclico e uma quantidade restrita de vagas formais, frequentemente vinculadas à duração específica de contratos e empreendimentos, o que reduz sua capacidade de oferta contínua de postos para administradores.

No caso da agropecuária, a baixa formalização do setor e a predominância de pequenas unidades produtivas, muitas vezes de base familiar, resultam em um reduzido número de vínculos registrados na RAIS e em níveis remuneratórios modestos, configurando um segmento com pouco impacto direto sobre a empregabilidade de administradores no mercado formal de Imperatriz.

A leitura integrada desses dados evidencia que o mercado regional apresenta uma estrutura caracterizada por alta oferta de empregos em áreas administrativas de suporte, mas limitada disponibilidade de cargos estratégicos de gestão, o que condiciona tanto as possibilidades de inserção quanto a valorização profissional dos egressos em Administração. A maior parte das oportunidades concentra-se em

posições de entrada ou de nível intermediário de gestão, enquanto as funções com maior autonomia decisória, escopo estratégico e potencial de remuneração permanecem restritas a setores específicos e com baixo número de vagas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se como qualitativa, de natureza descritiva e conduzida por meio de um estudo de caso com egressos do curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), no município de Imperatriz. A opção pelo estudo de caso se justificou pela necessidade de compreender em profundidade as experiências, percepções e estratégias de carreira de profissionais inseridos em um contexto regional específico. Segundo Lakatos e Marconi (2017), o estudo de caso permite examinar fenômenos contemporâneos de forma detalhada, considerando o ambiente em que eles ocorrem, o que se mostrou adequado para analisar trajetórias profissionais e práticas de gestão de carreira.

A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a interpretação de significados, percepções e sentidos atribuídos pelos próprios egressos às suas experiências profissionais. Tal abordagem favoreceu a identificação de padrões, desafios e estratégias individuais no contexto do mercado de trabalho de Imperatriz.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu em duas etapas complementares:

a) Revisão bibliográfica

Foi realizada uma revisão sistemática de literatura em livros, artigos científicos e documentos institucionais, com o objetivo de construir o referencial teórico que fundamenta a presente pesquisa. A seleção das obras concentrou-se em produções

nacionais e internacionais disponíveis em língua portuguesa, além de estudos que discutem e analisam autores clássicos por meio de revisões teóricas, garantindo consistência metodológica ao uso das referências. A análise concentrou-se em três eixos principais:

- gestão estratégica de carreira, com base em Dutra (2017), Neves, Trevisan e João (2013) e Sewaybricker (2018);
- protagonismo profissional e autogestão da carreira, a partir de Dutra (2017), Chiavenato (2014) e Neves, Trevisan e João (2013); e
- competências profissionais e alinhamento com o mercado de trabalho, fundamentados em Fleury e Fleury (2001), Nunes (2008) e Correia (1997).

Essa revisão possibilitou a construção do suporte teórico utilizado na interpretação dos dados da pesquisa e na análise da realidade dos egressos no contexto de Imperatriz (MA).

b) Pesquisa de campo

A etapa empírica foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, elaborado na plataforma *Google Forms* e enviado aos participantes por meio de *WhatsApp*. O instrumento continha 13 questões abertas, permitindo que os egressos descrevessem suas experiências de forma detalhada.

As questões abordaram temas como:

- trajetória profissional após a formatura;
- dificuldades de inserção no mercado de trabalho;
- percepção sobre competências e lacunas de formação;
- tomada de decisões estratégicas na carreira;
- fatores internos e externos que influenciaram o desenvolvimento profissional;
- estratégias adotadas para assumir o protagonismo da carreira.

3.3 Participantes da pesquisa

A amostra foi composta por 13 egressos do curso de Administração da UEMASUL, selecionados dentre um universo de 259 formados no período de 2017 a 2025. Todos os participantes atuam ou já atuaram no mercado de trabalho de Imperatriz. A seleção ocorreu por conveniência, considerando a acessibilidade e a

disponibilidade dos respondentes em participar da pesquisa. Ainda assim, buscou-se contemplar egressos com trajetórias profissionais diversas, inseridos em diferentes áreas da Administração ou em setores correlatos, com o objetivo de ampliar a variedade de experiências analisadas e enriquecer a compreensão do fenômeno investigado.

A quantidade total de 13 respondentes superou a expectativa inicial de 5 a 10 participantes estabelecida no projeto de pesquisa, proporcionando maior diversidade de perfis e fortalecendo a profundidade da análise qualitativa. As respostas completas estão registradas no arquivo de dados coletados pelo *Google Forms*, utilizado como fonte primária para análise.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Os dados obtidos foram examinados por meio da Análise de Conteúdo, conforme orientações de Bardin (2015), seguindo as etapas de:

3.4.1 Pré-análise: leitura flutuante das 13 respostas completas, organização do material e identificação dos trechos mais significativos das respostas, aqueles que apresentavam ideias ou informações diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa e poderiam orientar a etapa seguinte.

3.4.2 Exploração do material: categorização das respostas com base em temas recorrentes, tais como:

- dificuldades de inserção profissional;
- competências desenvolvidas e lacunas formativas;
- fatores que influenciaram o desenvolvimento da carreira;
- estratégias de autogestão e protagonismo;
- e percepções sobre o mercado regional.

3.4.3 Tratamento e interpretação dos resultados – Articulação dos achados com o referencial teórico, especialmente com a Carreira Proteana, Gestão Estratégica de Carreira (Dutra) e conceito de Competências (Fleury & Fleury), além de dados regionais provenientes de instituições como RAIS, IMESC e IBGE, analisados na revisão de literatura.

Todos os participantes receberam esclarecimentos prévios sobre o objetivo da pesquisa, e as respostas foram coletadas de forma anônima, conforme as informações

presentes no próprio formulário *Google Forms* utilizado na coleta.

3.5 Limitações metodológicas

Por tratar-se de pesquisa qualitativa baseada em amostra não probabilística e voluntária, os resultados não pretendem generalizar as percepções de todos os egressos da UEMASUL. Porém, fornecem subsídios relevantes para compreender a dinâmica do mercado local e as estratégias de carreira adotadas por profissionais formados na instituição.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados por meio de 13 respostas de egressos do curso de Administração da UEMASUL, formados entre 2017 e 2025. Os resultados foram interpretados à luz dos referenciais teóricos discutidos na revisão de literatura, permitindo compreender as estratégias de gestão de carreira, as dificuldades encontradas no mercado de trabalho, e o alinhamento entre as competências desenvolvidas na graduação e as exigidas pelo mercado de Imperatriz.

4.1 Estratégias de gestão de carreira e protagonismo adotadas pelos egressos

As respostas indicam que muitos egressos adotam ações alinhadas à autogestão da carreira, especialmente por meio da educação continuada, participação em projetos extracurriculares e decisões estratégicas de mudança ou permanência no emprego. Esses comportamentos refletem a postura ativa já discutida na revisão de literatura.

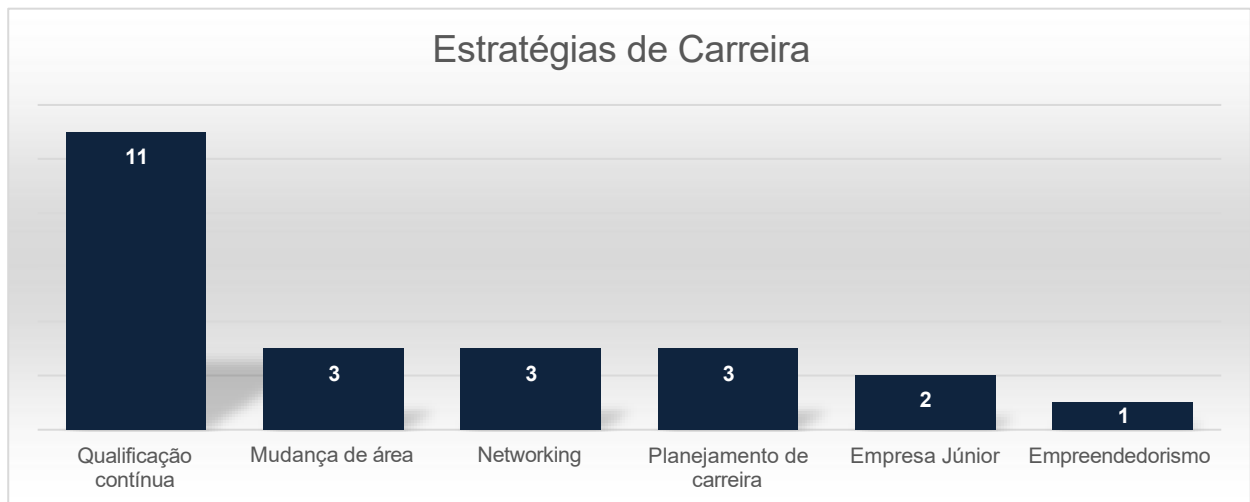
Um exemplo claro desse comportamento é a fala de E1:

“A habilidade de me desafiar a buscar sempre mais informações do que eu poderia precisar no futuro.” (E1)

Outro elemento relevante é a participação em experiências extracurriculares, como estágios, Empresa Júnior e projetos de extensão. Dois deles apontaram que a Empresa Júnior de Consultoria da UEMASUL(EJCON) teve impacto significativo em sua empregabilidade. Conforme afirma E2:

“O que me salvou foi a EJCON. Aprendi muito ali.” (E2)

Conforme apresentado na Figura 1, os dados referem-se a uma questão de múltipla resposta, na qual os 13 egressos puderam indicar mais de uma estratégia de gestão de carreira.

Figura 1. Estratégias de carreira e ações proativas adotadas pelos egressos

Fonte: Autora (2025).

Essas ações refletem a noção de protagonismo discutida por Dutra (2017), em que o indivíduo assume a liderança da própria trajetória. Essa postura está presente no relato de E1:

“Já lutei com garra pelo que nem é meu; por que não fazer o mesmo por mim?”
(E1)

4.2 Dificuldades no ingresso ao mercado de trabalho em Imperatriz

A análise revelou que a principal dificuldade relatada está relacionada à escassez de atividades práticas durante a graduação, mencionada por 5 egressos. Muitos relataram que disciplinas essenciais, especialmente finanças e gestão de pessoas, foram abordadas de forma muito teórica, sem aplicação prática. Esse aspecto está presente na fala de E2:

“A teoria da faculdade, na maioria das situações, não condiz com a realidade. Por isso a grande necessidade de alinhar teoria a prática. Situações financeiras, econômicas e fiscais são as situações mais delicadas no que se refere a falta de preparo no início da carreira..” (E1)

Esse achado confirma a importância de integrar teoria e prática na formação, como discutido por Fleury e Fleury (2001), ao evidenciar que os egressos percebem insuficiência na aplicação prática de conteúdos essenciais ao exercício da profissão.

Além disso, 4 participantes relataram que os cargos disponíveis não correspondem ao nível de formação exigido ou oferecem remuneração incompatível.

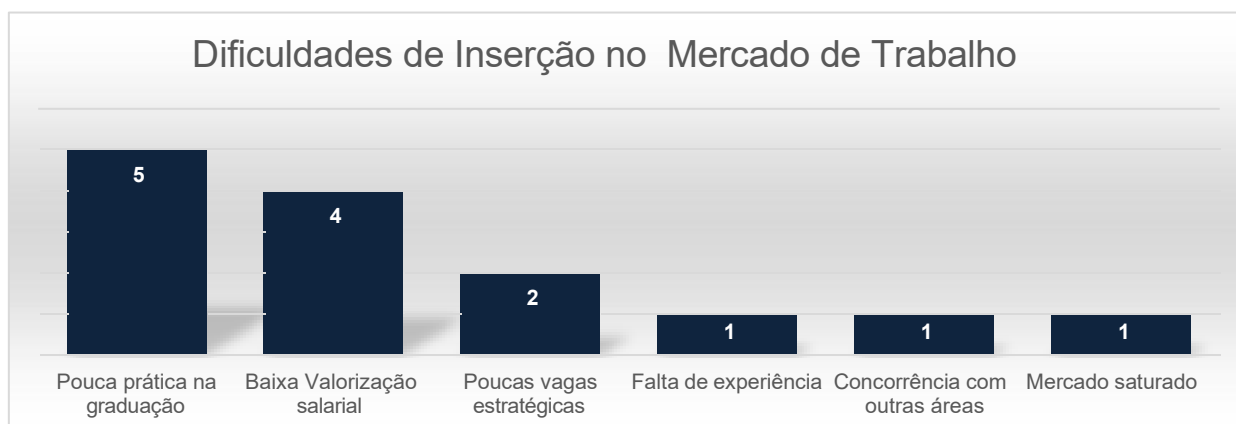
Nesse sentido, um dos respondentes afirma:

“As maiores dificuldades são as oportunidades oferecidas no mercado local, que nem sempre remuneram o profissional de forma adequada.” (E6)

Esses achados dialogam com a perspectiva de Dutra (2017), que enfatiza a necessidade de o profissional assumir o controle de sua trajetória para superar barreiras de mercado. A dificuldade de acesso a posições estratégicas reforça que a inserção profissional depende menos da *demand passiva* do mercado e mais da capacidade do egresso de se apresentar como capital intelectual capaz de gerar valor estratégico (CHIAVENATO, 2014), opondo-se à alocação em funções meramente operacionais.

Conforme apresentado na Figura 2, os dados referem-se a uma questão de múltipla resposta, na qual os 13 egressos puderam indicar mais de uma dificuldade enfrentada para inserção no mercado de trabalho.

Figura 2. Principais dificuldades enfrentadas pelos egressos de Administração da UEMASUL



Fonte: Autora (2025).

4.3 Relação entre competências desenvolvidas na graduação e competências exigidas pelo mercado

A análise das respostas dos egressos evidencia a existência de uma relação nem sempre equilibrada entre as competências desenvolvidas durante a formação acadêmica em Administração na UEMASUL e aquelas efetivamente exigidas pelo mercado de trabalho em Imperatriz. Embora os participantes reconheçam a importância da base teórica adquirida ao longo do curso, os relatos demonstram que, em diversos casos, houve dificuldades na aplicação prática desses conhecimentos no exercício profissional, especialmente em áreas técnicas e operacionais. Essa percepção aponta para um desalinhamento entre a formação acadêmica oferecida e as demandas cotidianas enfrentadas nas organizações. O Quadro a seguir apresenta as

principais competências apontadas como deficitárias pelos egressos, acompanhadas dos exemplos mencionados e das evidências extraídas dos relatos:

QUADRO 1. Competências deficitárias apontadas pelos egressos

Competência	Evidências de desenvolvimento na graduação (falas)	Exigência do mercado / lacunas percebidas (falas)	Grau de alinhamento
Finanças	“Aprendemos o básico, de forma teórica.” (E2)	“Fluxo de caixa, DRE e balancete só aprendi na prática.” (E4) / “Senti falta de aprender controle financeiro aplicado.” (E1) / “Contabilidade e finanças exigem domínio que não tive na faculdade.” (E6)	Desalinhado
Ferramentas de gestão (PDCA, SWOT, indicadores)	“Tivemos contato teórico com as ferramentas.” (E2)	“No trabalho precisei aprender a usar SWOT, PDCA e indicadores de verdade.” (E12)	Desalinhado
Rotinas contábeis e fiscais	“O curso abordou a parte conceitual.” (E6)	“Lidar com emissão de nota fiscal, fechamentos e conferências foi tudo aprendido depois.” (E5) / “Essas rotinas não vimos de forma prática.” (E6)	Desalinhado
Negociação	“Pouco se falava sobre negociação no curso.” (E8)	“Precisei aprender a negociar com clientes e fornecedores na prática.” (E8)	Desalinhado
Tecnologia aplicada à gestão (Excel, Power BI)	“Utilizamos informática básica.” (E10)	“O mercado cobra Excel avançado e Power BI, mas não tivemos isso na graduação.” (E4) / “Tudo precisei buscar em cursos externos.” (E10)	Desalinhado
Experiência prática profissional	“Foi muito mais teoria do que prática.” (E2) / “Universidade não é prática o suficiente.” (E12)	“A dificuldade é aplicar o que se aprendeu.” (E3) / “A rotina real é bem diferente da sala de aula.” (E12)	Desalinhado

Fonte: Autora (2025).

Observa-se que as maiores deficiências se concentram nas áreas de finanças, ferramentas de gestão, rotinas contábeis e fiscais, negociação, tecnologia aplicada e experiência prática. Esses resultados indicam que, apesar desses conteúdos estarem presentes na matriz curricular, a predominância de abordagens teóricas limitou o desenvolvimento das habilidades práticas exigidas pelo mercado.

Os relatos mostram que competências como elaboração de fluxo de caixa e balancetes, bem como o domínio de PDCA e matriz SWOT, foram consolidadas somente após a inserção profissional, reforçando a necessidade de maior vivência prática durante a graduação. A carência de habilidades em negociação e no uso de

ferramentas tecnológicas avançadas, como *Excel* e *Power BI*, também demonstra a crescente exigência por competências mais técnicas e digitais no perfil do administrador contemporâneo.

Dessa forma, o Quadro confirma a percepção de que o principal desafio não está na ausência de conteúdos no currículo, mas sim na necessidade de metodologias mais práticas e integradas, capazes de promover o desenvolvimento efetivo das competências profissionais esperadas dos egressos da área de Administração.

4.4 Sugestões dos egressos para a UEMASUL

As sugestões apresentadas pelos egressos reforçam a necessidade de ampliar a articulação entre teoria e prática na formação em Administração, sobretudo por meio de atividades aplicadas, aproximação com o mercado de trabalho e fortalecimento de espaços de vivência profissional. As contribuições obtidas nas entrevistas foram organizadas no Quadro 2, que sintetiza os principais eixos de melhoria apontados, acompanhados de exemplos e evidências extraídas dos relatos dos participantes.

Quadro 2. Sugestões dos egressos para o aprimoramento da formação na UEMASUL

Eixo de sugestão	Exemplos mencionados	Evidências nos relatos dos egressos
Ampliação de atividades práticas	Mais aulas práticas em finanças, contabilidade, gestão e laboratório financeiro	E7 – “Mais parcerias para atividades práticas.” E12 – “A universidade não é prática o suficiente para auxiliar na construção de uma carreira.”
Parcerias com empresas	Estágios supervisionados, projetos reais com organizações locais	E7 – “Mais parcerias para atividades práticas.” E1 – “A teoria da faculdade não condiz com a realidade do mercado.”
Fortalecimento da Empresa Júnior	Ampliação do número de vagas e maior divulgação das atividades	E10 – “Ter a empresa júnior no currículo fez toda a diferença para mim.”
Visitas técnicas periódicas	Visitas presenciais a empresas da região	E7 – “Mais visitas técnicas em empresas.”
Cursos de desenvolvimento de carreira	Cursos de negociação, tecnologia e planejamento profissional	E6 – “É preciso sempre se qualificar para acompanhar o mercado.” E8 – “Busquei cursos na área digital para melhorar meu desempenho.”

Fonte: Autora (2025).

O Quadro 2 demonstra que as sugestões dos egressos se concentram principalmente na ampliação da dimensão prática da formação, seja por meio de atividades em sala, laboratórios especializados ou experiências externas em

empresas. As visitas técnicas e os convênios para estágios são apontados como estratégias relevantes para aproximar o estudante da realidade organizacional.

Além disso, os relatos evidenciam a necessidade de investir em cursos complementares voltados ao desenvolvimento de carreira, especialmente nas áreas de tecnologia, negociação e competências profissionais contemporâneas, consideradas essenciais para a inserção e permanência no mercado de trabalho regional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar as estratégias de gestão de carreira adotadas pelos egressos do curso de Administração da UEMASUL, bem como identificar as competências e habilidades consideradas por eles essenciais para a construção de uma trajetória profissional bem-sucedida.

Os resultados revelam que quase a totalidade (84,61%) dos egressos entrevistados considera a qualificação contínua um requisito indispensável para o desenvolvimento na carreira. Tal percepção evidencia a consciência, por parte desses profissionais, da necessidade e relevância de adotarem uma postura ativa e estratégica diante das demandas e da imprevisibilidade do mercado contemporâneo.

Além da busca por qualificação, os relatos evidenciam outras estratégias recorrentes de protagonismo profissional, tais como a mudança de área de atuação em busca de melhores oportunidades, o desenvolvimento de múltiplas competências técnicas e comportamentais e a construção de redes de relacionamento profissional (*networking*).

No que se refere às dificuldades no ingresso ao mercado de trabalho em Imperatriz, 5 dos 13 egressos afirmaram que a insuficiência de atividades práticas, em contraste com o excesso de conteúdos teóricos durante a graduação, contribuiu para a sensação de despreparo frente às exigências e demandas reais do mercado profissional. Além disso, foram mencionadas a baixa valorização salarial e a limitação na oferta de vagas estratégicas compatíveis com a formação em Administração.

Quanto à relação entre as competências desenvolvidas na graduação e aquelas exigidas pelo mercado de trabalho, foram apontadas lacunas em áreas de extrema relevância para o desenvolvimento da carreira, como finanças, tecnologia e gestão contábil, entre outras. Muitos egressos relataram que os conteúdos ensinados na

universidade nem sempre estão alinhados às exigências do contexto profissional, evidenciando um desequilíbrio entre formação acadêmica e prática laboral e a necessidade de ajustes e atualizações nos conteúdos programáticos.

Como sugestões para o aprimoramento do curso de graduação, os egressos apontaram a necessidade de ampliação das atividades práticas, fortalecimento da Empresa Júnior, criação de cursos voltados ao desenvolvimento profissional, realização de visitas técnicas periódicas e o estabelecimento de parcerias com empresas. Tais ações visam aproximar os estudantes das realidades organizacionais, contribuir para uma formação mais alinhada às exigências do mercado de trabalho e fortalecer a preparação de profissionais capazes de agregar valor à área de Administração.

O presente estudo de caso contribui para a universidade e para o mercado de trabalho de Imperatriz ao oferecer uma análise, por amostragem, das percepções dos egressos acerca das estratégias de gestão de carreira, das principais dificuldades enfrentadas no processo de inserção e desenvolvimento profissional, bem como do alinhamento entre a formação ofertada pela instituição e as exigências atuais do mercado. Além disso, o estudo sistematiza sugestões de aprimoramento do curso que podem subsidiar reflexões e ações institucionais voltadas ao fortalecimento da formação acadêmica.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa e amostral, os resultados não têm como objetivo generalizar a percepção de todos os egressos, mas constituem uma base relevante para a compreensão do fenômeno investigado e podem orientar o desenvolvimento de estudos futuros sobre gestão de carreira, formação profissional e empregabilidade na região.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2015.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) – base de dados 2022–2024*. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/rais/rais-2024>. Acesso em: 04 dez. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CORREIA, M. F. B. Inteligência emocional: da revolução à controvérsia. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v. 2, n. 2, p. 413–419, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/SKZZ6J5ZS4dk5X5dzNdTMhm/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 04 dez. 2025.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades*. 2. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 dez. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Cidades e estados: Imperatriz – MA*. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ma/imperatriz.html>. Acesso em: 04 dez. 2025.

LADEIRA, Mariana Rita Machado; OLIVEIRA, Marina Cardoso de; MELO-SILVA, Lucy Leal; TAVEIRA, Maria do Céu. Adaptabilidade de carreira e empregabilidade na transição universidade-trabalho: mediação das respostas adaptativas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 21, n. 1, p. 57–70, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/gK6V6QdfVDRKRZvZNWCbwj/?format=html&lang=pt>.

Acesso em: 04 dez. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARANHÃO. Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN). *Boletim socioeconômico municipal: Imperatriz*. Elaborado por: IMESC. São Luís: SEPLAN, 2022. Disponível em: https://imesc.ma.gov.br/wp-content/uploads/2025/10/relatorio_imperatriz.pdf. Acesso em: 04 dez. 2025.

NEVES, Mônica Maria; TREVISAN, Leonardo Nelmi; JOÃO, Belmiro do Nascimento. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 217–232, ago. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 dez. 2025.

NUNES, Maiana Farias Oliveira. Funcionamento e desenvolvimento das crenças de auto-eficácia: uma revisão. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 29–42, jun. 2008. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902008000100004. Acesso em: 04 dez. 2025.

SEWAYBRICKER, Luciano Espósito. Carreira sem fronteiras: limite e aplicabilidade de uma teoria clássica. *Psicologia: Ciência e Profissão*, São Paulo, v. 38, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/WNCB3DDvLjYpbTFZyyM6QbS/>. Acesso em: 04 dez. 2025.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; PIMENTEL, João Eduardo Albino; SILVA, Rodrigo Cunha da; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Gestão & Regionalidade*, v. 35, n. 104, p. 18–34, 2011. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000100008. Acesso em: 04 dez. 2025.