

(x) Graduação () Pós-Graduação

AS TRAJETÓRIAS DE EGRESSOS EM ADMINISTRAÇÃO NA PERSPECTIVA DA CARREIRA PROTEANA E SEM FRONTEIRAS

**Leticia Mariano de Souza,
Universidade Federal de São Carlos,
leticia.mariano@estudante.ufscar.br**

**Cristina Lourenço Ubeda,
Universidade Federal de São Carlos,
cristina-ubeda@ufscar.br**

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar o levantamento de carreira proteana e sem fronteiras com os egressos de um curso de graduação em Administração, a fim de investigar empiricamente as questões correlatas entre áreas de trabalho e trajetória profissional dos egressos. Para tanto, a partir de uma perspectiva qualitativa, utiliza-se o método de análise de conteúdo para buscar a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo em arquivos específicos. A análise dos dados envolve a definição de fatores de codificação e classificação a partir do levantamento documental buscando dados secundários disponíveis na rede social *LinkedIn* de 246 egressos. Como resultados, confirma-se que os egressos do Curso de Administração estão pautados nas características da carreira proteana e sem fronteiras, pois é o indivíduo é quem define a noção de sucesso e, por isso, fazem escolhas profissionais para além das realizações no mercado de trabalho, também visando o bem-estar pessoal. Muitos dos egressos deram continuidade aos seus estudos, visando oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, fruto da autogestão da carreira. Além disso, este artigo contribuiu para identificar o panorama geral do curso, bem como o impacto do ensino da Administração nas trajetórias de carreira dos egressos.

Palavras-chave: Carreira proteana; Carreira sem fronteiras; Egresso; Ensino; Administração.

1 INTRODUÇÃO

É notória a mudança das carreiras organizacionais lineares e objetivas definidas por uma trajetória profissional fixa ao emprego para as carreiras sem fronteiras ou autodirigidas - *boundaryless careers*, que englobam valores pessoais e escolhas profissionais, resultando em maior mobilidade e perspectivas de carreira ao longo da vida (SCHEIN, 1978; SULLIVAN E ARTHUR, 2006; COCHRAN, 1990, COSTA, 2010).

A carreira sem fronteira está centrada na pessoa; e conforme Arthur (2008), pode ser definida como uma sequência de oportunidades de trabalho que ultrapassa os limites de qualquer configuração de emprego pois envolve todas as experiências de trabalho ao longo da vida, refletindo a maior imprevisibilidade de seus efeitos e a ausência de limites em arranjos de trabalho ocupacionais, organizacionais, nacionais ou globais.

Diante desta crescente complexidade no cenário das carreiras contemporâneas que abarca um grande número de fatores interconectados, a mobilidade profissional sem fronteiras envolve mobilidade física e também a mobilidade psicológica na carreira (VANSTEENKISTE *et al.*, 2013).

A mobilidade física depende das fronteiras concretas, como as existentes em estruturas organizacionais ou perfil de profissões; e todas elas estariam em processo de enfraquecimento diante das novas tecnologias e configurações do mundo do trabalho. Enquanto que a mobilidade psicológica se refere às atitudes das pessoas em relação à transposição de limites de carreira, dependendo da vontade de mudar e da variedade de opções de carreira para a movimentação (DRIES *et al.*, 2012).

Para as pessoas, uma promoção, a mudança de empresa ou superar o desemprego, podem gerar sentimentos diferentes dependendo do tipo de limite que é ultrapassado, pois existem variações de mobilidade psicológica, dependendo do tipo de transição à qual a atitude se relaciona (VERBRUGGEN, 2012; VANSTEENKISTE *et al.*, 2013).

Nesse sentido, o conceito de carreira proteana - *protean*, que representa a autonomia na busca por realizações pessoais, complementa a lógica da carreira sem fronteira do profissional que desenvolve suas competências para redirecionar sua carreira sempre que preciso por necessidades do mercado ou por iniciativa própria (BRISCOE *et al.*, 2006), sem vinculação a especificidades de formação ou cargo.

Mais do que apenas escolher um emprego, vocação ou ocupação, os jovens de todo o mundo hoje esperam desenvolver uma carreira ao longo da vida, moldada por oportunidades e restrições ambientais, aspirações pessoais (incluindo motivações, aptidões e intenções),

competências e experiências. Fazer uma escolha profissional vocacionalista tipicamente associada a programas de ensino médio e superior para desenvolver uma carreira ao longo da vida, não responde mais aos novos desafios da economia mundial (CHAN *et al.*, 2012).

Sendo assim, cabe ao profissional o desenvolvimento de competências profissionais na carreira sem fronteiras. Segundo Vansteenkiste *et al.* (2013), as competências profissionais podem refletir três diferentes elementos, “maneiras de saber”, a serem aplicadas e adaptadas à mudança de carreira oportunidades: 1. o saber por quê – elemento que envolve a identidade e a motivação do indivíduo subjacentes à trabalho, projetos e culturas de emprego que o profissional vivencia; 2. o saber fazer - elemento que engloba competências necessárias para o desempenho do trabalho relacionadas à carreira; e 3. o saber quem - elemento que abarca a reputação pessoal e os decorrentes relacionamentos com colegas, mentores, associações profissionais e amigos no intuito de fornecer a visibilidade necessária e o acesso para novas oportunidades.

Assim, o objetivo desta pesquisa é realizar um levantamento de carreira proteana e sem fronteiras com os egressos de um curso de graduação em Administração, a fim de investigar empiricamente as questões correlatas entre áreas de trabalho e trajetória profissional dos egressos.

Tal pesquisa justifica-se pela importância de explorar e conhecer quais as trajetórias de carreira dos egressos deste curso de graduação; afinal desde a abertura de sua primeira turma, em 2009, o referido curso já entregou à sociedade centenas de profissionais, que atuam nas mais diversas organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

A maturidade que este curso de graduação vem conquistando ao longo dos anos faz com que seja cada vez mais importante o entendimento sobre os impactos sociais da participação dos egressos no mercado de trabalho, garantindo a permanente avaliação do trabalho de formação desenvolvido.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Carreira, gerações e empregabilidade

Segundo Oltramari (2008, p.9) “no Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, para o verbete carreira encontra-se “Caminho, estrada. Alcançar boa posição social e/ou profissional”. Neste sentido, a ideia é de que a carreira é o caminho profissional do indivíduo, sendo composta pelas oportunidades de trabalho desenvolvidas ao longo dos anos.

A ideia de carreira tradicional que, segundo Silva *et al.* (2012) “ se baseia na noção de emprego herdada da sociedade industrial [...] .pela qual o empregado faz uma troca com a organização: ele se dedica e é fiel e, como recompensa, recebe segurança e estabilidade” foi, por muito tempo, a preferida principalmente das gerações dos Veteranos ou *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), que valorizavam mais a estabilidade, a segurança, o trabalho árduo e a construção de uma carreira sólida (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; COMAZZETTO *et al.*, 2016).

Somente a partir do início da geração denominada X (nascidos entre 1965 e 1980), essa estabilidade deixa de ser tão importante, dando lugar ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional como prioridade e focando em ambientes de trabalho mais informais e com uma maior descentralização do poder, preferindo hierarquias menos rígidas e que permitem uma maior flexibilidade no trabalho (COMAZZETTO *et al.*, 2016; CALVO-PORRAL; PESQUEIRA-SANCHEZ, 2019).

A geração Y (nascidos entre 1981 e 2000), também conhecida como *Millennials*, diferente das gerações anteriores, cresceram estando em contato com a tecnologia e tendo, desde crianças, uma vida agitada com muitas atividades e conectada a diversos aparelhos eletrônicos, o que possibilitou com que crescessem com a habilidade de lidarem com muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo (CALVO-PORRAL; PESQUEIRA-SANCHEZ, 2019; DIMOCK: 2019).

Dada a diversidade de idades de profissionais no mercado de trabalho, as influências multi-geracionais sobre atitudes e características específicas de cada geração pode ser sugerida como uma forma de influenciar a carreira de profissionais, conforme apontado no Quadro 1 (DIXON; MERCADO; KNOWLES, 2013).

Quadro 1 – Principais comportamentos das gerações no trabalho.

Geração	<i>Baby Boomers</i> ou Veteranos	Geração-X	Geração-Y ou <i>Millennials</i>
Período	Nascidos entre 1946 a 1964	Nascidos entre 1965 a 1980	Nascidos entre 1981 a 2000
Assumir responsabilidade	Dispostos a investir nas organizações.	Uso de equipe para apoiar esforços individuais e relacionamentos.	Acostumado a trabalhar em equipe, tende a assumir responsabilidade pela equipe.
Servir/entregas	Precisa se distinguir de colegas, extremamente dispostos a servir organização.	Relacionamentos têm precedência sobre carreira	Quer uma direção clara, deve ser desafiado.
Desafio	Não confrontará os problemas diretamente.	Provavelmente gosta de desafiar, espera relações de trabalho amigáveis	Valoriza a honestidade, precisa ser desafiado.
Participante da transformação	Menos disposto a se transformar, resistente à mudança.	A educação é uma ferramenta necessária; confortável com a diversidade e mudança.	Abraça a transformação, conhecida como a geração “conectada”.
Escolhas profissionais	Membros do time que acreditam no emprego vitalício	Empregador usado para construção de habilidades, empregos como degraus.	Irá embora se não for desafiado e apoiado pelo ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptado de Dixon; Mercado; Knowles, 2013.

O entendimento das gerações fornece aos gestores dados para analisar as mudanças de comportamentos ao longo do tempo e, conseqüentemente, entender como diferentes experiências formativas a partir de eventos históricos e de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais influenciam no comportamento do profissional pertencente àquela geração (DIXON; MERCADO; KNOWLES, 2013, COMPERATORE; NERONE, 2008).

Neste contexto de ciclo de vida e diferentes pontos de vistas dos grupos geracionais, a carreira pode ser entendida tanto como mobilidade ocupacional representada por um caminho a ser trilhado, quanto como estabilidade ocupacional, referindo-se a carreira como profissão. Também pode significar uma atividade remunerada ou não remunerada, entendida como vocação ou uma ocupação, e a posição do profissional ou o caminho trilhado por ele.

De toda forma, o entendimento de carreira envolverá a percepção individual sobre a sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer de sua vida (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; BENDASSOLI, 2009; ANDRADE; KILIMINIK; PARDINI, 2011; SILVA *et al.*, 2012).

Dessa forma, os impactos que derivam desses novos modelos de carreira são muitos, tanto para o profissional por ter que recomeçar toda uma trajetória ao mudar a escolha

profissional, sentir-se realizado com a escolha atual (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008), quanto para a empresa por ter que elaborar um plano de carreira estruturado e atrativo para os colaboradores, permitir experiências em mais de uma área de atuação/trabalho, proporcionar treinamentos/cursos que o colaborador considere importante para sua carreira dentro daquela área, etc, como evidencia Fontenelle (2007).

Com esses desafios fazendo parte do dia a dia das empresas atualmente, as organizações têm buscado proporcionar a capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores, afim vincular as metas da empresa às metas do profissional (FONTENELLE, 2007; ANDRADE; KILIMINIK; PARDINI, 2011; OLTRAMARI e GRISCI, 2014; COMAZZETTO *et al.*, 2016).

Atualmente, os estudos sobre carreiras têm demonstrado a evolução da carreira com o passar dos anos, que inicialmente eram focados no plano de carreira dentro das empresas, e que agora, cada vez mais, focam nas transformações que ocorreram até chegar em termos modernos como carreira proteana e sem fronteiras (BENDASSOLI, 2009; KILIMNIK; VISENTIN, 2014).

Complementarmente, o estudo de Lacombe e Chu (2005) apontam alguns autores de destaque como Chanlat (1995), Evans (1996), Defillipi e Arthur (1994), e Dutra, (2004), pois enfatizam os emergentes modelos de carreira e o gerenciamentos destas por parte das empresas.

Levando em conta questões como avanço tecnológico, novas modalidades de carreira e as pretensões das gerações atuais, faz sentido que a carreira considerada “tradicional” já não seja mais tão desejada, sendo substituída, cada vez mais, por opções que deem mais autonomia, flexibilidade e gerem a sensação de satisfação e bem-estar pessoal, como é o caso da carreira proteana e carreira sem fronteiras (CHANLAT, 1995; BRISCOE *et al.*, 2006; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Considerando o fato de a carreira ser cada vez mais de autoria e responsabilidade do profissional e menos da empresa, outro aspecto importante é a empregabilidade. O desenvolvimento dela surgiu como reflexo da instabilidade ocorrida no emprego ou, em outras palavras, o *downsizing* corporativo, que fez com que os profissionais, principalmente da geração X, percebessem que a lealdade à empresa já não garantia mais a estabilidade (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Não somente os profissionais da geração X, este movimento impactou profissionais de gerações posteriores também, conforme citado por Silva *et al.* (2012) “Essas características

se tornam ainda mais refinadas no início do século XXI, com novas demandas: a convergência das tecnologias, a mobilidade e a explosão das redes sociais.”.

A empregabilidade pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos técnicos e comportamentais que o mercado de trabalho procura nos profissionais ou os profissionais precisam desenvolver para se tornarem atrativos dentro do mercado de trabalho, sendo recíproco entre a empresa e o profissional (LADEIRA *et al.*, 2019). Assim, entende-se que a empregabilidade está relacionada com as oportunidades de construir a carreira dos profissionais.

Cada vez mais, o mercado tem substituído o conceito estabilidade por empregabilidade, visto que para se manter empregado é necessário o desenvolvimento de diversas competências e qualidade no mundo altamente competitivo e sem fronteiras em que vivemos (LADEIRA *et al.*, 2019; DUARTE *et al.*, 2010; FONTENELLE, 2007)

Dentro do desenvolvimento da empregabilidade, encontra-se outro aspecto se destaca, a adaptabilidade de carreira, que pode ser entendida como a disposição do profissional para lidar com todos os aspectos que interferem diretamente no desenvolvimento de sua carreira, incluindo as alterações profissionais que possam ocorrer e a forma como se lida com isso (LADEIRA *et al.*, 2019; MELO *et al.*, 2021), aspectos que são claramente percebidos nas novas configurações de carreira descritas abaixo.

Considerando os fatores carreira e gerações, a carreira tem migrado para um conceito cada vez mais alinhado ao interesse de cunho pessoal do profissional, não sendo apenas uma forma de exercer uma função e, receber em troca, um salário, ou mesmo fazer parte de uma organização, mas como aponta Melo *et al.* (2021, p. 2): “[...] Na era pós-moderna atual, as teorias de carreira enfatizam a perspectiva da gestão de carreira associada à gestão da vida”, visando prolongar a satisfação no trabalho ao longo da vida.

2.2 A Carreiras proteana e a carreira sem fronteiras

O termo proteana deriva do deus da mitologia grega Proteu, que possuía o poder de mudar de forma sempre que desejasse (HALL, 1996). É com essa ideia que iniciam os estudos desse tipo de configuração de carreira, na qual as pessoas podem gerenciar suas vidas profissionais. Tendo como princípio a metamorfose conforme a vontade do indivíduo, na carreira proteana não é a organização quem dita as diretrizes para o crescimento profissional e sim o próprio profissional quem assume o controle, considerando premissas como aspirações pessoais, qualidade de vida, bem-estar psicológico e motivações (SILVA *et al.*, 2012).

Nesse sentido, a carreira proteana visa buscar o sucesso através da autogestão, se concentrando em identificar as oportunidades para se desenvolver profissionalmente e, através da trilha escolhida, obter sucesso (BRISCOE *et al.*, 2006). Para a carreira proteana então, segundo descreveu Silva *et al.* (2012), “O que está em jogo agora é o sucesso psicológico em oposição ao sucesso definido por valores externos.”

Além dos estudos realizados sobre a carreira denominada proteana, a partir da década de 1990, outros começaram a demonstrar o surgimento de um novo tipo de carreira denominada sem fronteiras, que transpassa barreiras físicas e psicológicas. Em 1994, o pesquisador Michel Arthur propôs que, com as mudanças na forma como se enxerga a carreira, ela se torna sem fronteiras (*boundaryless careers*), pois os profissionais deixam de lado a carreira tradicional definida pela empresa e passam a ser autônomos no desenvolvimento da própria carreira, promovendo a autogestão e tendo uma relação menos estreita com a organização/empregador, o que explica a facilidade para trocar de emprego ou empresa destes profissionais.

Assim, para entender a carreira sem fronteiras, é necessário entender o que delimitaria o profissional, ou seja, a noção de espaço ocupacional. Neste sentido, as organizações sociais agem como balizas, delimitando a mobilidade do profissional e ascensão dentro da organização (BENDASSOLLI, 2009).

Segundo Silva *et al.* (2012, p. 29) “[...] uma pessoa pode ter atitudes proteanas e mesmo assim não cruzar as fronteiras da organização. Outra pode ter o *mindset* sem fronteiras, embora desenvolva sua carreira numa única empresa.” Para diferenciá-las, se faz necessário entender que proteana e sem fronteiras são atitudes dos profissionais e não traços/características de personalidade do indivíduo, conforme mostra o Quadro 2:

Quadro 2 – Modelos de carreira e suas características.

Carreira	Característica	Descrição	Fonte
Proteana	Autogestão	O profissional assume o controle da própria carreira e cria oportunidades para se desenvolver.	Hall (2002); Bendassoli (2009); Kilimnik; Visentin (2014)
	Carreira orientada por valores	O profissional é quem define prioridades e objetivos baseados em seus próprios valores, ou seja, a noção de sucesso é interna do indivíduo.	Bendassoli (2009); Evans (2006)
Sem fronteiras	Mobilidade psicológica	Refere-se aos profissionais que apreciam experiências, aprendizados e vivência de situações que colaboram para o desenvolvimento que rompam as barreiras do emprego atual.	Briscoe <i>et al.</i> (2006); Briscoe; Hall; Demuth, (2006)
	Mobilidade física	Refere-se aos profissionais que têm um perfil mais “desapegado” de trabalhar em uma única empresa, entendendo a oportunidade de atuar em diversas como oportunidade para seu crescimento e sucesso.	Briscoe <i>et al.</i> (2006); Briscoe; Hall; Demuth, (2006)

Fonte: Elaboração própria.

Considerando as características citadas no Quadro 2, pode-se concluir que a gestão de carreira proteana e sem fronteiras envolve, assim, uma série de fatores tanto para profissionais quanto para empresas. Assim, as empresas no século XXI enfrentam desafios nunca imaginados, lidando com profissionais que podem facilmente decidir deixar a organização, mesmo que esta ofereça oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, e que, cada vez mais, diz respeito aos profissionais nascidos nos últimos 40 anos. O Quadro 3 aponta alguns fatores da gestão de carreira importantes para os dois lados.

Quadro 3 – Fatores de gestão de carreira proteana e sem fronteiras.

Fatores de gestão de carreira proteana e sem fronteiras	
Para Profissionais	Para Empresas
<ul style="list-style-type: none"> ● foco em objetivos pessoais primeiramente. ● oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem. ● a lealdade é menos importante do que na carreira tradicional. ● o comprometimento não está ligado à organização e sim ao trabalho desenvolvido. ● os propósitos de vida são cruciais nas escolhas de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ● oferecer oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional. ● esclarecer as trilhas de carreira. ● identificar as expectativas sobre o <i>mix</i> de recompensas financeira e não-financeiras. ● viabilizar condições de trabalho que favoreçam autonomia e liberdade.

Fonte: Adaptado de Comazzeto *et al.* (2016); Silva *et al.* (2012) e Veloso; Dutra; Nakata, (2008).

Assim, a carreira proteana e sem fronteiras está relacionada às diversas características encontradas nos profissionais da geração Y, também conhecidos como *millennials* (nascidos entre 1978 e 1996), que tendem a gerenciar de maneira mais ativa suas vidas profissionais, priorizam a vida pessoal ao invés da profissional e, por estarem acostumados com a instabilidade econômica, não estranham a mobilidade frequente (SILVA *et al.*, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; COMAZZETTO *et al.*, 2016). No cenário nacional, os fatores históricos desempenham papel fundamental na percepção e na gestão da carreira pelos profissionais, demonstrando que a empregabilidade e o autogerenciamento têm se tornado fatores importantes (CHANLAT, 1995; MELO *et al.*, 2021).

Nesta pesquisa, o foco do estudo está em egressos do curso de administração, na Universidade Federal de São Carlos campus Sorocaba (UFSCar) durante o período de 2009 à 2019. A carreira do administrador, por constituir de multifacetadas escolhas de carreira dentro da Administração e oportunidades de integrá-las durante o curso e após a formatura, oferece um cenário propício e oportuno para que, em algum momento, caso decidam mudar de carreira, tenham a base necessária. A interdisciplinaridade do curso é vista como uma tentativa de responder à questões complexas da modernidade (DEMAJOROVIC; DA SILVA, 2012), e entre essas questões estão as mudanças vinculadas ao trabalho e à carreira, como, por exemplo, a necessidade de se manter empregável; migração para a era do conhecimento, onde é necessário se atualizar o tempo todo; flexibilidade para atuar em diversos cenários e em integração com diversas áreas de conhecimento (CHANLAT, 1995; DE MELO *et al.*, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008), o que leva os profissionais das gerações atuais, cada vez mais, enfrentarem os desafios de gerir sua carreira em um contexto de maior autonomia, volatilidade e pressão por adaptação, jamais deslumbrada nas gerações anteriores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa apresenta a proposição de um estudo exploratório a fim de manter uma maior familiaridade com o problema da pesquisa e aprimorar ideias, e documental por ser desenvolvido com base em material já elaborado (GIL, 2002).

A partir de uma perspectiva qualitativa, o método de pesquisa usado é a análise de conteúdo, pois busca a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo em arquivos específicos (BARDIN, 2011). A análise dos dados envolverá a definição de fatores

de codificação e classificação a partir do levantamento documental buscando dados secundários disponíveis na rede social *LinkedIn*, conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 – Etapas da análise de conteúdo realizada

Etapas da pesquisa	Ações
1. Levantamento documental	a. Identificar os egressos do curso de graduação escolhido, desde a sua primeira turma ingressante em 2009 até a turma formada em 2019, considerando o intervalo de 10 anos.
2. Coleta de dados	b. Investigar as informações dos egressos disponíveis na rede social <i>LinkedIn</i> .
3. Análise de conteúdo dos dados coletados	c. Traçar um panorama das principais características das trajetórias profissionais dos egressos perante a carreira proteana e sem fronteiras.

Fonte: Elaboração própria a partir de Bardin (2011).

O levantamento documental possibilita explorar fatores de investigação na pesquisa, consequentemente, ajudará no entendimento das trajetórias da carreira proteana e sem fronteiras dos egressos. Na realização da pesquisa documental, são investigados de maneira sistematizada os dados secundários disponíveis na rede social *LinkedIn*.

Dessa forma, o levantamento apoia-se na disponibilidade de acesso público a informações sobre as principais características das trajetórias profissionais dos egressos de um curso de graduação em Administração, a fim de investigar as possíveis correlações com contexto do mercado de trabalho e áreas profissionais.

Para esta pesquisa documental sobre as trajetórias da carreira proteana e sem fronteiras dos egressos, foram identificados os 298 egressos do Curso de Administração da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, ao longo do período entre 2009 e 2019, configurando a população de estudo.

O levantamento dos dados ocorreu de fevereiro a julho de 2021. Primeiramente, foram acessados os dados dos 298 egressos. Na sequência, foram buscadas as melhores soluções para ordenar, organizar e compilar as informações necessárias para esta pesquisa com o uso de planilhas eletrônicas. Do total da população avaliada, 259 (86,91%) possuíam perfil na rede social do *LinkedIn* e 246 possuem o perfil atualizado e representam 82,55%, configurando uma amostra confiável para obtenção dos resultados de análise no estudo.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para fins de levantamento na rede social *LinkendIn*, foram considerados os perfis existentes e atualizados dos egressos que geraram os dados analisados para a amostra de 246 egressos. Sendo possível identificar que há um equilíbrio de gênero no curso de Administração, que demonstra a inserção cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho. E que, nestes 10 anos, há uma grande distribuição de egressos em relação ao tempo de formatura.

Embora não tenha sido possível acessar os dados de nascimentos dos egressos, através de informações disponibilizadas pela secretaria do curso sobre a idade mínima para ingresso no curso, tornou-se possível identificar que a maioria dos egressos se encaixa na geração Y.

Tabela 1: O perfil dos egressos do curso de graduação em Administração da UFSCar *campus* Sorocaba no período de 2009 a 2019.

Perfil	Respostas Válidas (N= 246)	Frequência	Porcentagem
Gênero	Masculino	122	49,59%
	Feminino	124	50,41%
Tempo de formado (em anos)	1	1	0,41%
	2	38	15,45%
	3	25	10,16%
	4	39	15,85%
	5	31	12,60%
	6	34	13,82%
	7	34	13,82%
	8	31	12,60%
	9	13	5,28%
	Fez pós-graduação?	Sim	117
Não		129	52,44%
Atuação profissional nacional	Cidade de Sorocaba	78	31,71%
	Região metropolitana de Sorocaba	17	6,91%
	Cidade de São Paulo	79	32,11%
	Demais cidades no estado de São Paulo	51	20,73%
	Estado de Minas Gerais	3	1,22%
	Estado de Santa Catarina	1	0,41%
Atuação profissional internacional	Canadá	1	0,41%
	Chile	1	0,41%
	China	1	0,41%
	Estados Unidos	3	1,22%
	Holanda	2	0,81%
	Índia	1	0,41%
	Irlanda	1	0,41%
	Noruega	2	0,81%
	Portugal	2	0,81%
	Reino Unido	2	0,81%
	Suécia	1	0,41%

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 1, os pesquisados demonstram que são adeptos à rede social *LinkedIn*, visto que a maioria dos egressos utiliza a plataforma como meio de comunicação social e profissional. Em relação à continuidade dos estudos após a formação, a porcentagem de alunos que realizou pós-graduação seja ela *Lato Sensu* ou *Stricto Sensu* é de 47,56%, comprovando que os profissionais formados buscam, cada vez mais, identificar as oportunidades para se desenvolver profissionalmente e, através da trilha escolhida, obter sucesso (BRISCOE *et al.*, 2006).

A localização dos egressos indica uma distribuição tanto na região metropolitana de Sorocaba, quanto em demais cidades e países. As cidades de Sorocaba e São Paulo juntas abrigam 63,82% dos egressos, indicando uma maior preferência para atuação profissional nestas cidades. O número de egressos fora do país, cerca de 17 profissionais, indica o amplo alcance do ensino da Universidade Federal de São Carlos, bem como a transposição das barreiras físicas para alcance do objetivo profissional permitida em um mundo globalizado, particularidade do século XXI (SILVA *et al.*, 2012).

Aprofundando a análise, a Tabela 2 apresenta dados relacionados à carreira dos egressos pesquisados.

Tabela 2: Trajetória de Carreira dos egressos do curso de graduação em Administração da UFSCar campus Sorocaba no período de 2009 a 2019.

Perfil	Respostas Válidas (N= 246)	Frequência	Porcentagem
Mudou de área de atuação?	Sim	179	72,76%
	Não	67	27,24%
Quantidade de mudanças de área de atuação	0 Mudanças	65	26,42%
	Entre 1 à 3 mudanças	130	52,85%
	Entre 4 à 6 mudanças	49	19,92%
	Acima de 6 mudanças	2	0,81%
Mudou de empresa?	Sim	215	87,40%
	Não	31	12,60%
Quantidade de mudanças de empresa	0 Mudanças	30	12,20%
	Entre 1 à 3 mudanças	113	45,93%
	Entre 4 à 6 mudanças	91	36,99%
	Acima de 6 mudanças	12	4,88%
Esfera de atuação	Pública	10	4,07%
	Privada	234	95,12%
	Mista	2	0,81%
Migrou da administração?	Sim	13	5,28%
	Não	233	94,72%

Fonte: Elaboração própria

Nota-se que a mudança de área de atuação é comum aos egressos, tendo 72,76% dos pesquisados já mudado alguma vez. Os dados demonstram que os egressos tiveram, durante a trajetória profissional, em sua maioria, de 1 a 3 mudanças, o que indica que a tendência é de que, com o passar dos anos, o profissional busque aprender outros conhecimentos e compreender qual área mais lhe satisfaz, e assim buscar o sucesso através da autogestão (BRISCOE et al., 2006), comprovando a teoria de que a perspectiva de carreira está intimamente ligada à administração da vida pessoal (MELO et al., 2021).

Na Tabela 2, além das mudanças de área de atuação, a quantidade de egressos que já mudaram de empresa pelo menos uma vez é de 87,40%, demonstrando que os egressos em questão tendem a não permanecerem a vida toda em uma empresa, diferenciando-se da carreira tradicional que estava ligada com a fidelidade e lealdade à uma organização (SILVA et al., 2012). Além disso, as mudanças comprovam o rompimento das barreiras físicas e psicológicas, típicas da carreira sem fronteiras (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

Dos 246 pesquisados, apenas 67 não mudaram de área de atuação e 31 não mudaram de empresa, demonstrando que ao longo dos 10 anos do curso há uma tendência de constantes mudanças na carreira dos administradores formados. A não fixação em empresas e áreas também demonstra ligação com a adaptabilidade de carreira, sendo característico de profissionais que se preocupam com a empregabilidade e enxergam as mudanças como oportunidades de crescimento e aprendizado contínuos (LADEIRA et al., 2019; MELO et al., 2021).

A esfera de atuação demonstrou que 95,12% dos egressos atuam na iniciativa privada, que não garante estabilidade como no setor público. Assim, evidencia-se a necessidade de maior cuidado com a empregabilidade e com o desenvolvimento de diversas competências e qualidades no mundo altamente competitivo e sem fronteiras em que vivemos (LADEIRA et al., 2019; DUARTE et al., 2010; FONTENELLE, 2007).

Há também pessoas que saíram da Administração para outras áreas de estudo, sendo 13 profissionais da amostra estudada, variando desde pedagogos (as), advogados (as), produtor(a) cultural, programador (a), entre outros; o que demonstra que é um desafio a mudança de carreira ao ter que recomeçar e sentir-se satisfeito (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Além disso, as mudanças indicam que a mobilidade física e psicológica também pode impactar no quesito mudança de profissão, conforme demonstra a Tabela 3.

Tabela 3: Novas profissões dos egressos

	Respostas Válidas (N=13)	Frequência	Porcentagem
Egressos que não mais atuam na carreira de Administração	Advogado(a)	2	15,38%
	Ator	1	7,69%
	Cozinheiro (a)	1	7,69%
	Desenvolvedor TI	1	7,69%
	Pedagogo (a)	2	15,38%
	Preparador Físico	1	7,69%
	Produtor Musical	1	7,69%
	Professor (a)	2	15,38%
	Programador	1	7,69%
	Tradutor (a)	1	7,69%

Fonte: Elaboração própria

As novas profissões exercidas por egressos que saíram do campo da Administração, indicam que, apesar de terem optado por fazer um curso superior na área, não consideram isso o fim de seus estudos e a demarcação de sua carreira, mas uma porta de entrada que os possibilita conhecer a si mesmo e, assim, definir qual será a opção profissional mais adequada, demonstrando flexibilidade para mudar quando necessário.

Vale ressaltar que, apesar da mudança, o curso de Administração possibilita ao aluno um aprendizado que poderá ser utilizado em toda a sua vida, não apenas no ambiente empresarial nas diversas áreas do curso, mas também em outras áreas de atuação. Dessa forma, apesar da mudança de carreira, o aprendizado não é perdido, conforme considera Isabela Murad *apud* Buss e Reinert (2018, p.1) “[...] considerar a formação universitária como uma preparação para o desempenho de determinadas atividades significa empobrecer e limitar uma formação ampla e criativa”.

O aprendizado adquirido no curso pode ser utilizado para desempenhar funções em diversas profissões, não se limitando ao campo da Administração. Os egressos demonstram ser possível atuar nas mais diversas áreas, dado que o curso oferece uma formação interdisciplinar, e assim prepara profissionais para o mundo complexo e dinâmico da atualidade (DEMAJOROVIC; DA SILVA, 2012).

Além disso, o curso de Administração fornece uma sólida base de competências e conhecimentos para que o egresso seja capaz de lidar com um mundo dinâmico e de se reinventar e se atualizar com as novas necessidades do mercado (CHANLAT, 1995; DE MELO *et al.*, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008), permitindo a mobilidade em diversos aspectos da carreira.

Do total de 246 egressos estudados, 233 permanecem atuando nas áreas da Administração. A fim de aprofundar a relação entre as áreas da Administração e as mudanças

na carreira dos egressos, a Tabela 4 demonstra a quantidade média tanto das mudanças de área quanto de empresas e a situação em relação à média geral dos alunos.

Tabela 4: Análise comparativa entre as áreas de atuação e a quantidade de mudanças de carreira.

Área de atuação profissional atual	Egressos na Administração (N= 233)	Quantidade média de mudança de área	Quantidade média de mudança de empresa
Administração Geral	30	2	3
Comercial	48	2	4
Contabilidade	9	3	4
Empreendedor(a)	10	3	4
Finanças	38	2	3
Inovação & Projetos	6	4	5
Jurídico	2	2	3
Marketing	20	2	3
Produção	16	2	2
Gestão de pessoas	17	2	3
<i>Supply Chain</i>	33	2	3
Tecnologia de Informação	4	3	3

Fonte: Elaboração própria.

Dentro das áreas da Administração, a área comercial é a com maior quantidade de egressos atuando. Sendo uma área extremamente dinâmica e competitiva no mundo globalizado em que vivemos, atrai jovens principalmente das gerações Y em diante, que gostam de se sentirem desafiados e assumirem responsabilidades no ambiente de trabalho (DIXON; MERCADO; KNOWLES, 2013).

As três áreas com maior quantidade de egressos do Curso de Administração - Comercial, Finanças e *Supply Chain*, respectivamente, apresentam um índice maior de mudança de área e de empresa quando comparado à média geral para a amostra pesquisada, demonstrando que nessas áreas há uma tendência para a não fixação tanto em áreas de atuação quanto em empresas, sendo um grande desafio para as empresas gerirem profissionais que configuram-se nas novas modalidades de carreira (FONTENELLE, 2007).

Dentro dos que permaneceram na Administração, há ainda o grupo de egressos empreendedores, que demonstram alinhar criatividade e talento com as oportunidades oferecidas em um mundo globalizado (COMAZZETTO *et al.*, 2016; DIMOCK 2019; SILVA *et al.*, 2012), a fim de conciliar com a mobilidade e autogestão da carreira, característica da carreira proteana e sem fronteiras (BRISCOE *et al.*, 2006; VANSTEENKISTE *et al.*, 2013).

5 CONCLUSÕES

A partir da análise realizada, foi possível alcançar o objetivo proposto de levantamento de carreira proteana e sem fronteiras com os egressos de um curso de graduação em Administração, a fim de investigar empiricamente as questões correlatas entre áreas de trabalho e trajetória profissional dos egressos.

Os resultados apontam que (i) os egressos estão distribuídos em diversas cidades e países, o que demonstra o rompimento das fronteiras físicas; e que (ii) os egressos estão inseridos profissionalmente em diversas áreas de atuação, dentro e fora da Administração, apontando para a carreira orientada por valores e o rompimento das fronteiras psicológicas, além disso que (iii) dos 246 apenas 12,60% não mudaram de empresa nenhuma vez durante a trajetória profissional e 27,24% não mudaram a área de atuação, demonstrando flexibilidade, adaptabilidade e a autogestão da carreira, cada vez mais comum entre os profissionais das gerações Y em diante, comprovando que ao longo dos 10 anos do curso, dadas as quantidades de mudanças na carreira, há uma tendência para não fixação dos profissionais em áreas e empresas.

Assim, confirma-se que os egressos do Curso de Administração estão pautados nas características da carreira proteana e sem fronteiras, pois é o indivíduo é quem define a noção de sucesso e, por isso, fazem escolhas profissionais para além das realizações no mercado de trabalho, também visando o bem-estar pessoal. Muitos deles deram continuidade aos seus estudos, visando oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, fruto da autogestão da carreira.

Embora os dados obtidos tenham possibilitado conhecer as características relacionadas com as carreiras proteana e sem fronteiras, não são suficientes para correlacionar com outras variáveis estudadas, como por exemplo, qual o impacto na perspectiva da gestão da carreira, bem como qual a visão que possuem sobre mudanças de postos de trabalho, áreas de atuação e empresas e a relação com a empregabilidade (LADEIRA *et al.*, 2019; MELO *et al.*, 2021; BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Sendo assim, esta pesquisa irá direcionar novas etapas de investigação mais aprofundadas e qualitativas com os egressos na busca do entendimento sobre os aspectos de carreira e a relação com a formação acadêmica em Administração.

Para estudos futuros, sugerem-se a investigação sobre a correlação entre área de atuação na Administração e as razões para mudanças de carreira e o estudo com os profissionais formados em Administração que mudam sua atuação profissional.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana. **Revista de Ciência da Administração**, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.
- ARTHUR, M. B. Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry. **Human Relations**, v.61, n.2, p.163-186, 2008.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 30-47, 2006.
- CALVO-PORRAL, C.; PESQUEIRA-SANCHEZ, R. Generational differences in technology behaviour: comparing millennials and Generation X. **Kybernetes**, 2019.
- CHAN, K. Y., MOON-HO, R. H., CHERNYSHENKO, O. S., BEDFORD, O., UY, M. A., GOMULYA, D., ... & PHAN, W. M. J. Entrepreneurship, professionalism, leadership: A framework and measure for understanding boundaryless careers. **Journal of Vocational Behavior**, v.81, n.1, p.73-88, 2012.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.
- COCHRAN, L. Narrative as a paradigm for career research. **Methodological approaches to the study of career**, p. 71-86, 1990.
- COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C.; GONÇALVES, J. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.
- COMPERATORE, E.; NERONE, F. Coping with different generations in the workplace. **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, v. 6, n. 6, 2008.
- COSTA, L. V. Conciliação de expectativas de carreira entre as pessoas e as organizações. In: **Gestão de Carreira na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas**, 2010.
- DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A competency-based perspective. **Journal of organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.
- DEMAJOROVIC, J.; DA SILVA, H. C. O. Formação interdisciplinar e sustentabilidade em cursos de administração: desafios e perspectivas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, p. 39-64, 2012.
- DIMOCK, M. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. **Pew Research Center**, v. 17, n. 1, p. 1-7, 2019.

DIXON, G.; MERCADO, A.; KNOWLES, B. Followers and generations in the workplace. **Engineering Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 62-72, 2013.

DRIES, N., VAN ACKER, F., & VERBRUGGEN, M. How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers?. **Journal of Vocational Behavior**, v.81, n.2, p.271-279, 2012.

DUARTE, M. E.; LASSANCE, M. C.; SAVICKAS, M. .L., NOTA, L.; ROSSIER, J.; DAUWALDER, J. P.; GUICHARD, J.; SORESI, S.; VAN ESBROECK, R.; VIANEN, A. E. M. A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 44, n. 2, p. 392-406, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2004.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de empresas**, v. 36, n. 3, p. 14-22, 1996.

FACHIN, O. Fundamentos da Metodologia. São Paulo: Saraiva, 2003.

FONTENELLE, I. A. A auto-gestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou capital?. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 71-89, 2007.

GIL, A. C. **Projetos de Pesquisa: Como Elaborar**. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of management perspectives**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage, 2002.

KILIMNIK, Z. M.; VISENTIN, Izabela Calegario. Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 4, n. 2, 2014.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil. *In: XXIX EnANPAD*, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: EnANPAD, 2005.

LADEIRA, M. R. M.; OLIVEIRA, M. C.; MELO-SILVA, L. L.; TAVEIRA, M. C. Adaptabilidade de carreira e empregabilidade na transição universidade-trabalho: Mediação das respostas adaptativas. **Psico-USF**, v. 24, n. 3, p. 583-595, 2019.

MELO, M. R D; MARTINS-SILVA, P. O.; ANDRADE, A. L; MOURA, R. L. Barreiras, Adaptabilidade, Empregabilidade e Satisfação: Percepções de Carreira de Formandos em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 6, p. e190124-e190124, 2021.

MURAD, I. LOURENÇO, C. D. DA S. Trajetória acadêmica e empregabilidade dos egressos do curso de Administração sob a ótica do capital humano. *In: Seminários em Administração*. XXI Semead, 2018. **Anais...** São Paulo-SP: SEMEAD, 2018.

- OLTRAMARI, A. P. . Carreira: panorama de artigos sobre o tema. *In: XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: EnANPAD, 2008.
- OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 1, p. 15-48, 2014.
- SCHEIN, E H. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. London: **Addison-Wesley**, 1978.
- SILVA, R. C.; DIAS, C. A. F.; DA SILVA, M. T. G.; KRAKAUER, P. V. C.; MARINHO, B. L. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 2, n. 1, 2012.
- SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. **Journal of vocational behavior**, v.69, n.1, p.19-29, 2006.
- VANSTEENKISTE, S.; VERBRUGGEN, Ma.; SELS, L. Being unemployed in the boundaryless career era: Does psychological mobility pay off?. **Journal of Vocational Behavior**, v. 82, n. 2, p. 135-143, 2013
- VERBRUGGEN, M. Psychological mobility and career success in the ‘new’ career climate. **Journal of Vocational Behavior**, v. 81, n. 2, p. 289-297, 2012.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.