

CARREIRA SUSTENTÁVEL EM ADMINISTRAÇÃO: um estudo com dos egressos de um curso de graduação

CRISTINA LOURENÇO UBEDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

ISABELLA BRESSAN PASQUETTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

CARREIRA SUSTENTÁVEL EM ADMINISTRAÇÃO: um estudo com dos egressos de um curso de graduação

1 Introdução

A partir do início do século XXI, nos estudos de carreira, percebe-se a emergência de concepções contemporâneas que buscam abarcar novas configurações e exigências do trabalho mediadas pela tecnologia e a ênfase no movimento individual entre e além das estruturas organizacionais, em oposição à carreira tradicional caracterizada pela ascensão vertical dentro de uma mesma organização (Lawrence, Hall; Arthur, 2015; Van Der Heijden; De Vos, 2015).

Assim, há uma maior responsabilização do indivíduo pela sua inserção e manutenção no mercado de trabalho, bem como na condução de sua carreira (Müller; Scheffer, 2022). A empregabilidade apresenta-se como lógica norteadora da mobilidade de carreira, estando atrelada à busca individual por experiências que contribuam para aumentar as chances externas no mercado de trabalho e as internas no ambiente organizacional (Baruch; Rousseau, 2019; Forrier; Verbruggen; De Cuyper, 2015).

Diante desta crescente complexidade no cenário de trabalho, a mobilidade de carreira também passa a ser pautada por escolhas tangenciadas pela sustentabilidade como dimensão social. Docherty *et al.* (2009) ressaltam algumas premissas para sustentabilidade no trabalho:

(1) a oportunidade de desenvolver pessoas, profissionais e membros da sociedade por meio de experiências de trabalho – ou de uma pessoa sustentar-se pelo trabalho; é um direito humano básico;

(2) no mundo contemporâneo do trabalho – caracterizado por rápidas mudanças, trabalho intenso e intelectual, competição global e valores sociais que enfatizam a igualdade e a dignidade humana – a sustentabilidade dos recursos humanos e sociais é um dos fundamentos da sustentabilidade econômica;

(3) a sustentabilidade dos recursos humanos no trabalho é um dos fundamentos para o desenvolvimento social e sustentabilidade de sociedades inteiras; e

(4) a sustentabilidade dos recursos humanos e sociais é necessária para garantir a sustentabilidade econômica, porque apenas pessoas e grupos que operam sustentavelmente são capazes de compreender, priorizar e trabalhar em prol da sustentabilidade ecológica.

Nesse sentido, segundo Van der Heijden e De Vos (2015), o conceito de carreira sustentável representa “[...] a sequência de diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletidas por meio de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais, caracterizadas pela agência individual, além de fornecer sentido ao indivíduo” (p. 7).

Tal conceito destaca a perspectiva sistêmica diante dos múltiplos contextos que as afetam; e a perspectiva dinâmica, voltada a capturar o modo como as mudanças ao longo do tempo impactam e constituem elementos de sustentabilidade das carreiras (Müller; Scheffer, 2022). Mais do que apenas escolher um emprego, vocação ou ocupação, hoje, os profissionais esperam desenvolver uma carreira ao longo da vida, moldada por oportunidades e restrições ambientais, aspirações pessoais (incluindo motivações, aptidões e intenções), competências e experiências (Chan *et al.*, 2012; Costa, 2010).

Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar o ecossistema da carreira sustentável dos egressos de um curso de graduação em Administração da UFSCar, campus Sorocaba. Para tanto, são consideradas escolhas profissionais diante da mobilidade em carreira guiada por as quatro dimensões fundamentais, constituintes das concepções contemporâneas de carreira sustentável – tempo (*time*), espaço social (*social space*), agência (*agency*) e sentido (*meaning*) – propostas por Van der Heijden e De Vos (2015).

Tal estudo justifica-se por aludir (i) a importância de explorar e conhecer as perspectivas de carreira sustentável dos egressos em Administração que atuam nas mais diversas organizações; (ii) os impactos sociais da participação de administradores no mercado de trabalho, garantindo a permanente avaliação do trabalho de formação desenvolvido e o entendimento da perspectiva da sustentabilidade na carreira destes egressos; e (iii) as trajetórias de carreira e trilhas de aprendizagem desenvolvidas pelos egressos em Administração, que conforme o INEP (Brasil, 2024) representa um dos cursos com maiores números de matrículas no ensino superior brasileiro.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Carreira e mobilidade

No século XXI, a dinâmica das carreiras e a mobilidade profissional têm experimentado profundas transformações, impulsionadas por uma interação complexa entre fatores sociais, econômicos e tecnológicos. No passado, o conceito de carreira estava intimamente ligado a uma progressão linear dentro de uma única organização, refletindo uma estrutura hierárquica rígida e estável. No entanto, as concepções contemporâneas de carreira desafiam essa visão tradicional, destacando a necessidade premente de adaptação e flexibilidade diante de um ambiente de trabalho em constante mutação (Rapuano, 2020; Van Der Heijden *et al.*, 2020).

Assim, há o surgimento de novos paradigmas de carreira caracterizados por uma maior autonomia individual e uma ênfase crescente na mobilidade entre diferentes contextos organizacionais (Lawrence; Hall; Arthur, 2015). Esse surgimento é impulsionado, em grande parte, pelo avanço tecnológico que facilita a conexão entre profissionais e oportunidades de trabalho e pelo crescente reconhecimento da importância da empregabilidade como guia para a trajetória profissional (Baruch; Rousseau, 2019).

A mobilidade profissional, por sua vez, refere-se à capacidade dos indivíduos de se adaptarem a novos ambientes de trabalho e de aproveitarem as oportunidades de crescimento e desenvolvimento que se apresentam. Segundo Forrier, Verbruggen e De Cuyper (2015), essa mobilidade pode manifestar-se tanto dentro de uma organização quanto entre diferentes organizações, refletindo uma busca por experiências diversificadas e oportunidades contínuas de aprendizado. Nesse contexto, a agência individual desempenha um papel fundamental, capacitando os profissionais a assumirem o controle de suas carreiras e a tomarem decisões estratégicas em relação ao seu desenvolvimento profissional (Van der Heijden; De Vos, 2015).

Além disso, a agência individual emerge como um elemento central na construção das carreiras dos profissionais. Como apontado por Müller e Scheffer (2022), a capacidade de tomar decisões conscientes e estratégicas é fundamental para moldar a trajetória profissional de forma sustentável. A agência não apenas permite que os indivíduos aproveitem as oportunidades disponíveis, mas também lhes confere o poder necessário para enfrentar os desafios e superar as adversidades ao longo do caminho.

2.2 Carreira e sustentabilidade

Aprofundando o debate, a interseção entre carreira e sustentabilidade é um campo cada vez mais vital e complexo no mundo contemporâneo dado que à medida que as preocupações ambientais e sociais ganham destaque. Os profissionais estão buscando maneiras de integrar práticas sustentáveis em suas carreiras, ao mesmo tempo em que as organizações enfrentam a necessidade de adotar abordagens mais responsáveis e éticas em suas operações (Arora *et al.*).

Esta convergência entre carreira e sustentabilidade não só oferece oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional, mas também desempenha um papel fundamental na construção de um futuro mais equitativo e ambientalmente consciente (Müller; Scheffer, 2022). Do ponto de vista da carreira, os profissionais estão cada vez mais conscientes da importância

de alinhar seus valores pessoais e objetivos de carreira com práticas sustentáveis; manifestando-se de várias maneiras, desde a escolha de empregadores comprometidos com a responsabilidade social e ambiental até o desenvolvimento de competências específicas relacionadas à sustentabilidade.

Em um estudo recente conduzido por Arora, *et al.* (2021), foi constatado que profissionais que incorporam práticas sustentáveis em suas carreiras relatam níveis mais altos de satisfação no trabalho e senso de propósito. Além disso, eles são mais propensos a permanecerem engajados e motivados em suas funções, o que pode levar a uma maior produtividade e inovação. Portanto, há evidências claras de que a integração da sustentabilidade na carreira pode não apenas beneficiar o indivíduo, mas também as organizações em que trabalham.

Por outro lado, a sustentabilidade como conceito abrange uma série de dimensões, incluindo ambiental, social e econômica. As organizações estão cada vez mais reconhecendo a importância de adotar práticas sustentáveis não apenas como uma obrigação ética, mas também como uma estratégia de negócios inteligente. Estudos mostram que empresas que priorizam a sustentabilidade tendem a ser mais resilientes a crises e têm melhor desempenho financeiro a longo prazo (Hahn *et al.*, 2015).

Uma abordagem de carreira focada na sustentabilidade pode envolver a busca por oportunidades em setores e indústrias que estão liderando a transição para uma economia mais verde e inclusiva, isso pode incluir campos como energia renovável, gestão de resíduos, transporte sustentável e tecnologia limpa. Além disso, complementarmente, os profissionais podem buscar certificações e qualificações específicas em sustentabilidade para aumentar sua empregabilidade e impacto (Hahn *et al.*, 2015).

À medida que a sociedade avança em direção a um futuro cada vez mais complexo e interconectado, a interseção entre carreira e sustentabilidade emerge como um ponto crucial de reflexão e ação. Profissionais que conseguem integrar efetivamente esses dois aspectos de suas vidas estão se posicionando não apenas para enfrentar os desafios emergentes, mas também para capitalizar as oportunidades que surgem dessa interligação. Por outro lado, organizações que adotam uma abordagem proativa em relação à sustentabilidade não apenas se destacam no mercado atual, mas também desempenham um papel fundamental na construção de um mundo mais equitativo e ambientalmente consciente para as futuras gerações (Ren; Jackson, 2020).

Neste sentido, a partir da teoria de ecossistema de carreira de Müller e Scheffer (2022), para este estudo considerados 4 dimensões fundamentais para a carreira sustentável, constituintes das concepções contemporâneas de carreira – tempo (*time*), espaço social (*social space*), agência (*agency*) e sentido (*meaning*) – propostos por Van der Heijden e De Vos (2015), conforme Quadro 1.

Quadro 1: Fatores da Carreira Sustentável

Dimensão	Descrição
Tempo	Refere-se ao movimento de uma pessoa através do tempo diante da interação entre uma pessoa e a sociedade
Espaço social	Refletem as relações entre as pessoas em suas esferas da vida (família ou contexto de vida mais amplo) e os provedores de posições oficiais (organizações ou instituições)
Agência	Refere-se à responsabilidade do indivíduo de gerir sua carreira (o principal dono de sua carreira) em um mundo onde tudo parece ser mais complexo. Ele ou ela é aquele que idiossincriticamente tem que lidar e responder à estabilidade e/ou mudança no mundo do trabalho.

Sentido/ Significado	Refere-se à satisfação com a carreira sobre todos os aspectos dessas experiências de carreira relevantes a um indivíduo. Isso implica que o significado do sucesso na carreira será determinado pelo que a pessoa está realizando em comparação com as âncoras internas da carreira (Schein, 1985).
-------------------------	---

Fonte: Van der Heijden; De Vos (2015).

Assim, a partir dos 4 fatores fundamentais para a carreira sustentável (Quadro 1), é construída a estrutura teórica para a definição de variáveis respectivas para a investigação e análise das principais características da sustentabilidade em carreira dos egressos em Administração.

3 Metodologia

Este estudo quantitativo e descritivo propõe-se a analisar o ecossistema da carreira sustentável dos egressos no curso de graduação pesquisado, a partir das informações específicas consultadas com procedimentos sistematicamente estruturados para descrever as características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2002).

Para tanto, utiliza-se o método de pesquisa de *survey* por compreender um levantamento de dados com corte transversal em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado, com o intuito de contribuir para o conhecimento em uma determinada área (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Como instrumento de coleta, a pesquisa contou com um questionário estruturado, enviado por meio eletrônico, através da plataforma *Google Forms*. Em razão disso, no questionário foram inseridas perguntas fechadas sobre: (i) o perfil socioeconômico; (ii) o perfil educacional, (iii) o perfil profissional sobre trajetórias de carreira e mobilidade; e (iv) a percepção sobre os fatores de sustentabilidade em carreira relacionadas às dimensões presentes no Quadro 1. Para a mensuração da percepção, foi utilizada escala tipo *Likert* de 5 pontos, ancoradas em ‘discordo totalmente’ (valor 1) e ‘concordo plenamente’ (valor 5).

Assim, foram identificados na rede social LinkedIn 378 egressos e egressas do Curso de Administração da UFSCar - Sorocaba formados até 2023 para constituir a população do estudo; na sequência, foram realizados o contato e o envio do questionário *online*. A coleta de dados ocorreu entre março e julho de 2024, com a obtenção de 156 respostas válidas, representando assim uma taxa de retorno de 41,3% de egressos com o perfil atualizado no LinkedIn.

Tal taxa de retorno permitiu a constituição da amostra não probabilística por conveniência com confiabilidade para a obtenção dos resultados da análise. A partir do levantamento transversal de dados, foi realizada a subsequente análise estatística descritiva, com o apoio do *software Excel*.

4 Análise dos Resultados

4.1 Carreira e mobilidade dos egressos do curso de Administração UFSCar - Sorocaba

O curso de bacharelado em Administração da UFSCar, campus Sorocaba foi criado em 2009, a partir do Programa de Reestruturação das Universidades Federais – REUNI. Na avaliação do Exame Nacional de Desempenho Estudantil – ENADE, o curso tem sido pontuado com faixa máxima de avaliação 5, desde sua primeira avaliação (UFSCar, 2015). Na avaliação do Guia do Estudante, o curso também figura entre um dos melhores cursos do País com

avaliação de 5 estrelas, figurando entre os 12 melhores ranqueados de 893 cursos de Administração estrelados (Estadão, 2023).

O curso de graduação em Administração da UFSCar-Sorocaba forma profissionais no com competências conceituais, técnicas e humanas, capazes de articular o conhecimento sistematizado com a ação profissional, buscando a construção de um contexto organizacional eficaz e a sua transformação em oportunidades empreendedoras, fundamentado em responsabilidade social e ambiental, justiça e ética (UFSCar, 2015).

Diante do histórico aludido de 15 anos do curso e da formação de cerca de 500 profissionais, discutem-se os resultados da amostra para entender perspectivas de carreira e mobilidade a seguir, considerando o perfil socioeconômico (Tabela 1), o perfil educacional (Tabela 2) e as trajetórias e mobilidade de carreira (Tabela 3) dos egressos.

Tabela 1 - Perfil socioeconômico dos egressos (N= 156)			
Fatores	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Gênero	Mulher Cis	66	42%
	Mulher Trans	0	0%
	Homem Cis	89	57%
	Homem Trans	0	0%
	Prefiro não declarar	1	0,60%
Faixa etária	18 a 25 anos	37	23,70%
	26 a 35 anos	106	67,95%
	36 a 45 anos	11	7,05%
	Acima de 45 anos	2	1,28%
Estado civil	Solteiro	96	61,50%
	Casado/União estável	58	37,18%
	Divorciado/Separada	2	1,28%
	Outro	0	0%
Raça/Etnia	Branca	121	77,56%
	Preta	6	3,85%
	Parda	20	12,82%
	Amarela	9	5,77%
	Indígena	0	0%
	Prefiro não declarar	0	0%
Escolaridade	Ensino Médio	1	0,65%
	Superior Incompleto	0	0,00%
	Superior Completo	21	13,73%
	Pós Graduação	56	36,60%
	Mestrado	59	38,56%
	Doutorado	16	10,46%
Renda familiar	Pós Doutorado	0	0,00%
	Até 3 salários-mínimos (até R\$ 3.960,00)	10	6,41%
	Acima de 3 até 5 salários-mínimos (R\$ 3.960,01 a R\$ 6.600,00)	21	13,46%
	Acima de 5 até 7 salários-mínimos (R\$ 6.600,01 a R\$ 9.240,00)	40	25,64%
	Acima de 7 até 10 salários-mínimos (R\$ 9.240,01 a R\$ 13.200,00)	25	16,03%
	Acima de 10 salários-mínimos (mais de R\$ 13.200,01)	22	14,10%
Prefiro não declarar	7	4,49%	

Fonte: Elaboração própria (2024).

Na Tabela 1, verifica-se que a distribuição de gênero na amostra destaca uma predominância de homens cisgêneros (57%) em relação às mulheres cisgêneros (42%). Em relação à faixa etária, observa-se uma concentração substancial de egressos entre 26 e 35 anos (67,95%), seguida pela faixa etária de 18 a 25 anos (23,7%). Esta distribuição sugere uma amostra predominantemente composta por indivíduos em estágios iniciais e intermediários de

suas carreiras, um período que tende a ocorrer mais movimentos de carreiras e influências dos fatores estudados.

Observa-se que a maioria pertence à geração conhecida como *Millennials* ou Geração Y, com uma representação significativa de indivíduos na faixa etária entre 26 e 35 anos. Esta geração é reconhecida por ter sido criada em um ambiente marcado pela rápida expansão tecnológica e acesso à informação, características que influenciam suas perspectivas e comportamentos no mercado de trabalho (Dixon; Mercado; Knowles, 2013.). A presença predominante dos *Millennials* na amostra, direciona para as dinâmicas de carreira e a percepção da sustentabilidade no contexto profissional contemporâneo, comumente associada a valores como a busca por significado e propósito nas ocupações profissionais, tais como: flexibilidade no ambiente de trabalho e preocupações com questões sociais e ambientais.

No que tange à análise da renda familiar, a pesquisa revela uma concentração significativa de egressos nas faixas de 5 a 7 salários-mínimos (25,64%) e de 7 a 10 salários-mínimos (16,03%). Esta distribuição sugere uma relativa estabilidade econômica entre os respondentes, fator que pode facilitar a busca por carreiras alinhadas com valores sustentáveis e preocupações sociais (Albuquerque *et al.*, 2020). Complementando o entendimento do perfil dos egressos, a Tabela 2 apresenta os resultados para o perfil educacional.

Fatores	Respostas válidas	Frequência	Percentual	
Ano de ingresso Graduação	2009	14	9%	
	2010	15	9,60%	
	2011	18	11,50%	
	2012	20	13%	
	2013	17	11%	
	2014	12	7,70%	
	2015	9	5,80%	
	2016	16	10,20%	
	2017	9	5,80%	
	2018	11	7%	
	2019	15	9,60%	
Tempo de Formado em Anos	menos de 1 ano	10	6,40%	
	1	20	13%	
	2	8	5,13%	
	3	9	6%	
	4	9	6%	
	5	17	11%	
	6	10	6,40%	
	7	14	9%	
	8	12	7,70%	
	9	17	11%	
	10	18	11,50%	
Pós Graduação	mais de 10 anos	12	7,70%	
	Sim	82	52,5	
Detalhes da Pós-graduação (N=82 e possibilidade de mais de uma opção)	Não	74	47,50%	
	Tipo	Doutorado	1	0,60%
		Mestrado	16	2,60%
		Especialização	66	42,30%
	UFSCar	Sim	15	18,30%
		Não	67	81,70%
	Em Administração	Sim	62	75,60%
Não		28	34,15%	

Fonte: Elaboração própria (2024).

A análise da continuidade acadêmica e da pós-graduação dos egressos do curso de Administração da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) ao longo dos últimos 15 anos, possibilita conhecer as escolhas educacionais e profissionais desses indivíduos. Verifica-se que a amostra de respondentes engloba todas as turmas de egressos formadas até 2023, esta distribuição possibilita a análise detalhada das trajetórias profissionais de indivíduos que estão no mercado de trabalho, bem como das diversas mudanças e progressões de carreira vivenciadas ao longo dos anos.

A distribuição dos egressos ao longo do tempo de formação apresenta uma diversidade significativa. Aproximadamente 6,4% se formaram há menos de um ano, indicando uma recente inserção no mercado de trabalho. Outros 13% se formaram há um ano, enquanto 5,13% se formaram há dois anos. O percentual de egressos que se formaram há três e quatro anos é de 6%, respectivamente. A maior concentração encontra-se nos grupos com cinco e dez anos de formado, representando 11% e 11,5%, respectivamente. Aqueles com mais de dez anos de formação constituem 7,7% da amostra.

Essa distribuição reflete a variedade de estágios de carreira em que os egressos se encontram, influenciando suas decisões em relação à continuidade acadêmica e à busca por qualificações adicionais. Em termos de adesão à pós-graduação, 52,5% dos egressos optaram por continuar sua educação em programas de pós-graduação, enquanto 47,5% não buscaram qualificação adicional formal. Essa escolha pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo aspirações de carreira, necessidades do mercado de trabalho e o valor percebido da educação continuada.

Dentro do grupo que buscou qualificação adicional, a maioria (42,3%) optou por programas de especialização, refletindo a necessidade de adquirir competências específicas e imediatamente aplicáveis ao mercado de trabalho. Em contraste, apenas 2,6% dos egressos seguiram para programas de mestrado, e uma minoria de 0,6% escolheu o doutorado. A preferência por especializações pode ser explicada pela necessidade de desenvolver competências aplicadas à formação acadêmica básica, alinhando-se às demandas do mercado e às expectativas de empregadores.

A análise desses dados oferece uma compreensão rica das trajetórias dos egressos e pode servir de base para a reformulação de currículos acadêmicos, assegurando que os cursos oferecidos estejam alinhados com as demandas do mercado de trabalho contemporâneo. Adicionalmente, esses resultados podem orientar a criação de programas de apoio contínuo aos egressos, incentivando a educação continuada e a especialização como ferramentas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no campo da administração.

As trajetórias de desenvolvimento profissional dos egressos e suas escolhas educacionais refletem também a importância da formação acadêmica como um processo contínuo e adaptável às mudanças do mercado. Como destacado por Mintzberg (2004), a educação gerencial deve ser prática e contextualizada, capacitando os profissionais a aplicar teorias e conceitos em situações reais. Este enfoque prático e adaptativo é crucial para preparar os egressos para um mercado de trabalho dinâmico e competitivo.

Aprofundando o entendimento, para além do perfil socioeconômico e educacional dos egressos, este estudo também contempla alguns fatores das trajetórias de carreiras vividas, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Mobilidade de carreira dos egressos em Administração (N= 156)			
Fatores	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Modelo de Trabalho	Trabalho Presencial	59	37,58%
	Teletrabalho Total	23	14,65%
	Teletrabalho parcial	74	47,13%
Atuação Profissional Nacional	Cidade de Sorocaba	36	23%
	Cidade de São Paulo	57	36,30%
	Cidade de Rio de Janeiro	1	0,64%
	Demais cidades SP	42	26,75%
	Paraná	3	1,91%
	Minas Gerais	4	2,55%
	Uruguai	1	0,64%
Atuação Profissional Internacional	Noruega	1	0,64%
	Amsterdã	1	0,64%
	Japão	1	0,64%
	Suécia	1	0,64%
	Alemanha	1	0,64%
	México	1	0,64%
	Administração	18	11,53%
Marketing	18	11,53%	
Área de Atuação	Cadeia de Suprimentos	14	9%
	Inovação & Projetos	4	2,50%
	Vendas/Comercial/Varejo	27	17,30%
	Educação	3	2%
	Contabilidade	3	2%
	Finanças	27	17,30%
	Recursos Humanos	12	7,68%
	Empreendedor	4	2,50%
	Outros	26	16,66%
	Setor de Atuação	Mista	7
Pública		15	9,60%
Privada		134	85,90%
Última Mudança de Carreira	Nos últimos 6 meses	39	25%
	Nos últimos 12 meses	24	15,38%
	Nos últimos 18 meses	16	10,26%
	Nos últimos 2 anos	34	21,79%
	Nos últimos 5 anos	22	14,10%
	Há mais de 5 anos	15	9,62%
	Outros	6	3,84%
Movimentos de Carreira (mais de uma opção assinalada)	Empresa	46	29,40%
	Área Profissional	45	29%
	Posição	71	45,50%
	Formação Profissional	15	9,62%

Fonte: Elaboração própria (2024).

Sobre o modelo de trabalho dos egressos do curso de Administração da UFSCar, a Tabela 2 revela uma predominância significativa do teletrabalho parcial (47,13%), seguido pelo trabalho presencial (37,58%) e pelo teletrabalho total (14,65%). Esta distribuição reflete mudanças significativas nas práticas de trabalho, impulsionadas pela pandemia de COVID-19, que acelerou a adoção de modalidades de trabalho remoto e híbrido.

A crescente adoção do teletrabalho sugere uma tendência de flexibilização nas relações de trabalho, proporcionando maior autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Autores como Bailey e Kurland (2002) e Grant *et al.* (2013) argumentam que o teletrabalho pode melhorar a satisfação no trabalho, reduzir o estresse e aumentar a produtividade. No entanto, também é necessário considerar os desafios, como o isolamento social e a dificuldade

de separar vida profissional e pessoal, conforme apontado por Kossek, Thompson e Lautsch (2015).

Ademias, a atuação profissional dos egressos é majoritariamente concentrada na cidade de São Paulo (36,3%), seguida por outras cidades no estado de São Paulo (26,75%) e Sorocaba (23%). Esta distribuição regional destaca a importância econômica e as oportunidades de emprego na capital paulista e seu entorno, que são centros de negócios e finanças no Brasil; bem como a representatividade do curso para formação de profissionais neste entorno geográfico.

No âmbito internacional, a atuação dos egressos é bastante diversificada, com presença em países como Uruguai, Noruega, Amsterdã, Japão, Suécia, Alemanha e México. Cada um desses países representa 0,64% da amostra. A dispersão internacional sugere que os egressos estão buscando oportunidades globais, possivelmente impulsionados por fatores como globalização, mobilidade internacional de carreira e busca por experiências multiculturais. Jackson (2016) discute como a mobilidade internacional pode contribuir para a formação de profissionais conscientes dos desafios globais, sob a perspectiva da sustentabilidade. Este fenômeno pode ser entendido a partir de várias dimensões, incluindo o desenvolvimento de competências interculturais, ampliação da rede de contatos profissionais, e o aumento de adaptabilidade e resiliência dos indivíduos.

Além disso, os egressos do curso de Administração atuam em diversas áreas, com maior concentração em Finanças e Vendas/Comercial/Varejo (17,30%). A diversificação das áreas de atuação reflete a ampla gama de competências adquiridas no curso de Administração, permitindo aos egressos uma flexibilidade para se adaptar a diferentes setores e funções. Lawrence, Hall; Arthur (2015) argumentam que as carreiras contemporâneas são cada vez mais definidas pela capacidade dos indivíduos em navegar entre diferentes campos e assumir diversos papéis ao longo de suas trajetórias profissionais. Essa diversificação também sugere a resposta às demandas do mercado de trabalho por profissionais versáteis e adaptáveis, capazes de atuar em múltiplas disciplinas.

Em relação aos setores de atuação profissionais, a maioria dos egressos trabalha no setor privado (85,9%), com menor representação nos setores público (9,7%) e misto (4,5%). Esta predominância do setor privado pode refletir as maiores oportunidades de emprego e progressão de carreira oferecidas por empresas privadas, bem como as competências e competências específicas demandadas por este setor. Baruch (2006) argumenta que o setor privado tende a oferecer mais oportunidades para o desenvolvimento de carreira, inovação e remuneração competitiva. No entanto, a presença significativa no setor privado também levanta questões sobre a sustentabilidade e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, que são desafios importantes na gestão de carreiras contemporâneas.

A análise das mudanças de carreira revela tendências significativas entre os egressos, destacando a fluidez e a adaptabilidade que caracterizam as trajetórias profissionais contemporâneas. Observa-se que 25% dos egressos mudaram de carreira nos últimos 6 meses e 15,38% nos últimos 12 meses, caracterizando movimentos de carreira em espaços de tempo menores que 2 anos na maioria dos resultados da amostra. Essas mudanças são indicativas de um ambiente de trabalho dinâmico, onde as necessidades de adaptação e de desenvolvimento constante são evidentes.

Além disso, as mudanças mais frequentes ocorreram em termos de posição (45,5%), seguida pela mudança de empresa (29,4%) e área profissional (29%). Esta mobilidade, tanto vertical quanto lateral, reflete a flexibilidade das carreiras modernas. Sullivan e Baruch (2009) discutem que a mobilidade é uma característica-chave das carreiras modernas, pois em um mercado de trabalho cada vez mais volátil e competitivo, a capacidade de mudar de posição, empresa ou até mesmo área profissional mostra-se essencial para manter a empregabilidade; afinal, a mobilidade permite que os indivíduos busquem novas oportunidades para alinhar

melhor com suas competências e interesses e para adequação às mudanças nas demandas do mercado.

Dessa forma, verifica-se que os egressos de Administração UFSCar Sorocaba aproveitam sua formação como uma base flexível para explorar diversas trajetórias profissionais. Embora tenham escolhido inicialmente a Administração, muitos não veem essa escolha como um ponto final, mas sim como um ponto de partida que lhes permite autoconhecimento e definição de carreiras mais adequadas, demonstrando flexibilidade para mudanças quando necessário.

Destaca-se que, apesar das mudanças de carreira, o aprendizado adquirido no curso é valioso e aplicável em diferentes contextos, não se restringindo ao ambiente empresarial. A formação interdisciplinar do curso prepara os egressos para um mundo dinâmico e complexo, permitindo-lhes lidar com novas exigências do mercado e buscar a mobilidade em diversas áreas profissionais (Moraes, *et al.*, 2022).

A flexibilidade na carreira é também um reflexo da mudança de paradigma nas relações de trabalho. Tradicionalmente, a estabilidade e a permanência em uma única empresa eram valorizadas. Contudo, no cenário atual, a ênfase está na capacidade de adaptação e na aprendizagem contínua. Essa adaptabilidade não apenas melhora as perspectivas de empregabilidade, mas também é essencial para o desenvolvimento de uma carreira sustentável.

Nesse sentido, a trajetória de carreira dos egressos do curso de Administração da UFSCar – Sorocaba destaca a importância da flexibilidade, mobilidade e educação continuada na construção de carreiras sustentáveis. A diversidade geográfica e setorial dos egressos indica uma capacidade de adaptação a diferentes contextos profissionais, enquanto o elevado nível de escolaridade sugere um compromisso com o desenvolvimento profissional contínuo.

4.2 A carreira sustentável dos egressos do curso de Administração UFSCar - Sorocaba

Diante da análise preliminar sobre carreira e mobilidade, entende-se que os egressos estão bem posicionados para aproveitar as oportunidades globais e contribuir para a sustentabilidade econômica, social e ambiental em suas respectivas áreas de atuação. Essas dimensões são fundamentais para a sustentabilidade das carreiras, permitindo que os indivíduos enfrentem complexidades e incertezas do mercado de trabalho contemporâneo.

Assim, a Tabela 4 apresenta os principais resultados para a investigação de dimensões de sustentabilidade na carreira, conforme percepção dos egressos em Administração. A análise das dimensões de sustentabilidade em carreira revela destaques sobre as prioridades e necessidades dos egressos em relação às suas escolhas profissionais. Divididos em 4 (quatro) dimensões principais - Tempo, Espaço Social, Agência e Sentido/Significado, estas refletem um conjunto abrangente de condições que promovem diferentes visões acerca de carreiras sustentáveis e satisfatórias.

Tabela 5- Estatística descritiva de dimensões de sustentabilidade em carreira dos egressos em Administração (N=156)

Dimensões	Fatores	Moda	Média	Desvio Padrão
Tempo	Atividade profissional	5	4,57	0,591
	Equilíbrio Pessoal – profissional	5	4,55	0,729
	Flexibilidade	5	4,19	0,916
	Desenvolvimento Profissional	5	4,72	0,527
	Novas Formas de Trabalhar	5	3,91	1,18
Espaço Social	Reconhecimento e Valorização	5	4,65	0,618
	Valores	5	4,53	0,646
	Equipe e Relacionamento Interpessoal	5	4,27	0,754
	Remuneração e Benefícios	5	4,64	0,555
	Segurança e estabilidade	5	4,2	0,961
Agência	Responsabilidade Social	4	3,82	1,025
	Autonomia	5	4,4	0,698
	Desafios e Variedade de Tarefas	5	4,11	0,901
	Criatividade	5	4,35	0,716
Sentido/ Significado	Satisfação	5	4,5	0,782
	Contribuição e Impacto	5	4,14	0,935
	Bem estar físico	5	4,43	0,771
	Bem estar emocional	5	4,17	0,63

Fonte: Elaboração própria (2024).

Na dimensão **Tempo**, os profissionais destacam a importância do "desenvolvimento profissional" e do "equilíbrio pessoal-profissional", com médias de 4,72 e 4,55, respectivamente. Esse alto valor sugere que os profissionais estão focados em aprimorar continuamente suas competências enquanto mantêm um equilíbrio saudável entre suas vidas pessoais e profissionais. Lawrence, Hall; Arthur (2015) enfatizam que o aprendizado contínuo é crucial para manter uma carreira sustentável no mundo atual. A "flexibilidade" também é altamente valorizada (média de 4,19), indicando a necessidade de modelos de trabalho que permitam maior controle sobre os horários e locais de trabalho, conforme discutido por Grant *et al.* (2013) em sua análise sobre a eficácia dos trabalhadores remotos e o equilíbrio entre vida e trabalho.

A dimensão **Espaço Social** aborda a importância do "reconhecimento e valorização", "remuneração e benefícios" e "valores". O reconhecimento no trabalho tem uma média de 4,65, enquanto a remuneração e os benefícios estão próximos, com 4,64. Isso mostra que os profissionais não só buscam ser valorizados por suas contribuições, mas também esperam uma compensação justa e adequada. Dutra (2004) destaca que o reconhecimento é fundamental para a satisfação e retenção dos funcionários. A média de 4,53 para "valores" sugere que os profissionais se importam profundamente com a ética e os princípios da organização, o que é essencial para criar um ambiente de trabalho positivo e coeso. Além disso, a "responsabilidade social", com uma média de 3,82, determinando a crescente importância que os profissionais atribuem às práticas empresariais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Sobre a dimensão **Agência**, os fatores "autonomia" (média de 4,40) e "criatividade" (4,35) são altamente valorizados. Esses números indicam que os profissionais desejam ter controle sobre suas tarefas e a liberdade para inovar. Kossek *et al.* (2015) argumentam que a autonomia no trabalho pode aumentar significativamente a satisfação e a produtividade dos funcionários. Além disso, a "variedade de tarefas e desafios" com uma média de 4,11 sugere

que os profissionais preferem ambientes de trabalho que ofereçam novas experiências e oportunidades para resolver problemas complexos, o que é crucial para manter o engajamento e a motivação.

Sobre a dimensão **Sentido/ Significado**, identificamos que os profissionais valorizam não apenas a realização no trabalho, mas também a saúde e o bem-estar, dado que os fatores apresentam médias altas e equilibradas. Os fatores "satisfação" (média de 4,5) e "contribuição e impacto" (média de 4,14) traduzem o desejo dos profissionais de sentir que seu trabalho faz diferença positiva em resultados, tanto para si mesmos quanto para a sociedade, o que é fundamental para um senso de propósito no trabalho. Enquanto que os fatores bem estar físico (média de 4,43) e bem estar emocional (média de 4,17) refletem a importância de buscar qualidade de vida no trabalho.

Por fim, com base na percepção dos egressos respondentes sobre as dimensões de sustentabilidade em carreira, infere-se que todas as dimensões se apresentam como importantes equilibradamente e há a valorização de fatores que promovem desenvolvimento profissional contínuo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade no trabalho e ambiente de trabalho que reconheça contribuições profissionais e valores éticos. Essas diretrizes são fundamentais para criar carreiras sustentáveis e satisfatórias, alinhadas com as expectativas modernas de trabalho, que incluem autonomia, criatividade e significado no trabalho.

Na Figura 1, são sintetizadas as redes de vínculos do ecossistema de carreira sustentável em administração proposto. Neste ecossistema é possível compreender quais as características da pessoa e os padrões de carreira que influenciam a dinâmica da carreira sustentável dos egressos do Curso de Administração na UFSCar, campus Sorocaba.

Sendo assim, aqui neste estudo, a compreensão do ecossistema da carreira sustentável dos egressos é influenciada por características de pessoa - perfil socioeconômico e perfil educacional e por padrões de carreira guiados pela mobilidade e pelas dimensões de sustentabilidade. Para as dimensões de sustentabilidade, foram apontados fatores de investigação na intenção de detalhar e aprofundar o entendimento de cada dimensão.

Figura 1 – Rede de vínculos do ecossistema de carreira sustentável pesquisada

ECOSSISTEMA DA CARREIRA SUSTENTÁVEL DOS EGRESSOS EM ADMINISTRAÇÃO				
Pessoa		Carreira		
Perfil Socioeconômico	Perfil Educacional	Mobilidade	Sustentabilidade	
			Dimensões	Fatores
			Tempo	Atividade profissional
				Equilíbrio pessoal-profissional
			Espaço ocupacional	Flexibilidade
				Desenvolvimento Profissional
			Agência	Novas Formas de Trabalhar
				Reconhecimento e Valorização
			Sentido/Significado	Valores
				Equipe e Relacionamento Interpessoal
			Tempo	Remuneração e Benefícios
				Segurança e estabilidade
			Agência	Responsabilidade Social
				Autonomia
			Sentido/Significado	Desafios e Variedade de Tarefas
				Criatividade
			Sentido/Significado	Autonomia
				Satisfação
			Sentido/Significado	Contribuição e Impacto
				Bem estar físico
			Sentido/Significado	Bem estar emocional

Fonte: Elaboração própria (2024).

5 Conclusão

Este estudo analisou o ecossistema da carreira sustentável dos egressos de um curso de graduação em Administração da UFSCar, campus Sorocaba. A análise sobre carreira e mobilidade dos egressos do curso de Administração da UFSCar revela uma diversidade significativa de experiências, trajetórias profissionais e escolhas ao longo dos anos. A predominância de egressos pertencentes à geração *Millennials* indica uma influência marcante de valores como flexibilidade, busca por propósito e preocupações sociais e ambientais nas decisões de carreira. A distribuição geográfica dos egressos evidencia uma adaptação notável

às dinâmicas globais do mercado de trabalho, com uma significativa presença internacional e uma concentração em áreas metropolitanas como São Paulo.

A adoção crescente do teletrabalho e a diversificação das áreas de atuação refletem a resposta dos egressos às transformações tecnológicas e organizacionais contemporâneas. A flexibilidade demonstrada nas mudanças de carreira e na busca por qualificações adicionais sublinha a importância da adaptação contínua e da aprendizagem ao longo da vida profissional. Além disso, o destaque da continuidade acadêmica revela que uma parcela significativa dos egressos optou por programas de pós-graduação, principalmente especializações, indicando um comprometimento com o desenvolvimento de competências específicas e a aplicabilidade imediata no mercado de trabalho.

Especificamente, na análise sobre sustentabilidade em carreira, a alta pontuação atribuída a fatores como desenvolvimento profissional, equilíbrio pessoal-profissional e reconhecimento indica uma forte preferência por ambientes de trabalho que não apenas permitam o crescimento individual, mas também valorizem o bem-estar geral e o impacto social das atividades laborais. Além disso, a busca por autonomia e variedade de tarefas reflete um desejo por desafios que estimulem a inovação e a resolução de problemas complexos, características essenciais para manter o engajamento e a motivação ao longo da carreira.

Portanto, para promover a carreira sustentável em administração dos egressos, é crucial que as organizações ofereçam um ambiente que incentive o desenvolvimento contínuo, proporcione flexibilidade e autonomia, reconheça e valorize seus profissionais, e promova um senso de propósito e impacto positivo no trabalho realizado.

Autores como Lawrence, Hall e Arthur (2015), Rapuano (2020), Van der Heijden e De Vos (2015) e Van Der Heijden *et al.*, 2020 destacam que a carreira sustentável é moldada por uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais e caracterizada pela agência individual e sentido pessoal. Este conceito é particularmente relevante no cenário contemporâneo de rápidas mudanças, trabalho intenso e intelectual, competição global e valores sociais que enfatizam a igualdade e a dignidade humana (Müller & Scheffer, 2022).

Como contribuição, os resultados desta pesquisa oferecem *insights* valiosos não apenas para compreender as trajetórias individuais de egressos em cursos de Administração, mas também para direcionar perspectivas educacionais e de desenvolvimento de carreira que promovam a sustentabilidade e a adaptabilidade no contexto de trabalho contemporâneo. Através da formação interdisciplinar oferecida pelo curso de Administração da UFSCar, os egressos mostram-se preparados não apenas para enfrentar os desafios atuais, mas também para liderar e inovar em um ambiente globalizado e dinâmico.

Para pesquisas futuras, sugere-se (i) ampliar o levantamento deste estudo para outros cursos de graduação em Administração, em todas as regiões do país; (ii) aprofundar o entendimento da percepção dos egressos realizando estudos qualitativos por meio de entrevistas ou grupo-focais; e (iii) ampliar o estudo quantitativo para análises bi ou multivariadas na intenção de estudar as correlações (ou não) nas redes de vínculos do proposto ecossistema de carreira sustentável em administração.

Referências

BAILEY, Diane E.; KURLAND, Nancy B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002.

BARUCH, Yehuda; ROUSSEAU, Denise M. Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. **Academy of Management Annals**, v. 13, n. 1, p. 84-111, 2019.

Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2022** [recurso eletrônico]. – Brasília, DF : Inep, 2024. 105 p. : il. Disponível em https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2022.pdf.

CHAN, Kim Yin et al. Entrepreneurship, professionalism, leadership: A framework and measure for understanding boundaryless careers. **Journal of Vocational Behavior**, v.81, n.1, p.73-88, 2012.

COSTA, Luciano Venelli. Conciliação de expectativas de carreira entre as pessoas e as organizações. **DUTRA, Joel Souza. Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas**, p. 133-154, 2010.

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

DOCHERTY, Peter; KIRA, Mari; SHANI, Abraham B. Creating sustainable work systems. **Abingdon: Routledge**, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. Atlas, 2004.

Estadão. online, 2023. Guia da faculdade Estadão: Administração. São Paulo. Disponível em <https://publicacoes.estadao.com.br/guia-da-faculdade/>. Acesso em 09 de julho de 2024.

FORRIER, Anneleen; VERBRUGGEN, Marijke; DE CUYPER, Nele. Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. **Journal of Vocational behavior**, v. 89, p. 56-64, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas SA, 2002.

GRANT, Christine A.; WALLACE, Louise M.; SPURGEON, Peter C. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. **Employee relations**, v. 35, n. 5, p. 527-546, 2013.

ARORA, Anchal et al. Identifying sustainability drivers in higher education through fuzzy AHP. **Higher education, skills and work-based learning**, v. 11, n. 4, p. 823-836, 2021.

HAHN, Tobias et al. Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. **Journal of business ethics**, v. 127, p. 297-316, 2015.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.]

REN, Shuang; JACKSON, Susan E. HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 3, p. 100691, 2020.

JACKSON, Tim. **Prosperity without growth: Foundations for the economy of tomorrow**. Routledge, 2016.

KOSSEK, Ellen Ernst; THOMPSON, Rebecca J.; LAUTSCH, Brenda A. Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. **California management review**, v. 57, n. 4, p. 5-25, 2015.

LAWRENCE, Barbara S.; HALL, Douglas T.; ARTHUR, Michael B. Sustainable careers then and now. In: **Handbook of research on sustainable careers**. Edward Elgar Publishing, 2015. p. 432-450.

MORAES, Jhony P. et al. An analysis of the professional insertion of Administration course graduates in Brazil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n.5, p. eRAMG220169, 2022.

RAPUANO, Violeta. Toward sustainable careers: Literature review. **Contemporary Research on Organization Management and Administration (CROMA journal)**. Vilnius: Akademinė vadybos ir administravimo asociacija (AVADA), 2020, vol. 8, no. 1., 2020.

MINTZBERG, Henry. Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development. **Language**, v. 12, n. 464, p. 24, 2004.

MÜLLER, Camila Vieira; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Por que adotar a perspectiva da sustentabilidade nos estudos de carreira? Ensaio teórico sobre os pilares ea importância da discussão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 5, p. e2020-1006, 2022.

SCHEIN, Edgar H. (1985). **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. San Diego, CA: University Associates.

UFSCAR. (2015). projeto político-pedagógico bacharelado em administração. Sorocaba. Disponível em : <https://www.dadm.ufscar.br/arquivos/graduacao/documentos/projeto-pedagogico-adms-2015.pdf>. Acesso em 09 julho de 2024.

VAN DER HEIJDEN, Beatrice et al. Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. **Journal of Vocational Behavior**, v. 117, p. 103344, 2020.

VAN DER HEIJDEN, Beatrice IJM; DE VOS, Ans. Sustainable careers: Introductory chapter. In: **Handbook of research on sustainable careers**. Edward Elgar Publishing, 2015. p. 1-19.