



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOYCE CHAGAS SOARES

**FATORES FACILITADORES E LIMITADORES NO PLANEJAMENTO
DE CARREIRA COM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO**

**Mamanguape/PB
2025**

JOYCE CHAGAS SOARES

**FATORES FACILITADORES E LIMITADORES NO PLANEJAMENTO DE
CARREIRA COM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:

Documento assinado digitalmente
 **THALES BATISTA DE LIMA**
Data: 26/09/2025 16:35:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Thales Batista de Lima – UFPB
Orientador(a)/Presidente

Documento assinado digitalmente
 **MARCIA MARIA DE MEDEIROS TRAVASSOS SAE**
Data: 30/09/2025 20:18:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Marcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB
Membro da Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **LAURA MARIA DE AGUIAR MAYER**
Data: 01/10/2025 09:27:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Laura Maria Aguiar Costa – UFPB
Membro da Banca Examinadora

Mamanguape/PB
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



**FATORES FACILITADORES E LIMITADORES NO PLANEJAMENTO DE
 CARREIRA COM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO**

Joyce Chagas Soares – UFPB – joyce.soares@academico.ufpb.br

Thales Batista de Lima – UFPB – thalesbatista@gmail.com

Marcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB – marciatsaeger@yahoo.com.br

Laura Maria Aguiar Costa – UFPB – lauraaguiar27@gmail.com

RESUMO

O planejamento de carreira representa um processo fundamental para orientar escolhas profissionais e favorecer a inserção no mercado de trabalho, especialmente em contextos de incerteza e instabilidade. Este estudo teve como objetivo a identificação de fatores facilitadores e limitadores no planejamento de carreira a partir da percepção de estudantes de um curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior localizada no Vale do Mamanguape, na Paraíba. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e aplicada, configurada como estudo de caso. A amostra foi composta por oito estudantes, sendo quatro ingressantes e quatro concluintes, selecionados por conveniência. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, e a análise compreensiva e interpretativa dos dados foi conduzida com base em categorias temáticas definidas a partir do referencial teórico e das respostas obtidas. Os resultados revelaram que os ingressantes apresentam maior indefinição quanto aos objetivos profissionais, sendo influenciados principalmente por fatores familiares e pela busca de estabilidade. Já os concluintes demonstraram maior clareza e planejamento, embora ainda enfrentam desafios relacionados à inserção no mercado e às limitações de oportunidades regionais. Entre os fatores facilitadores destacaram-se o apoio familiar, a motivação pessoal e a experiência adquirida ao longo da graduação. Como fatores limitadores, evidenciaram-se a falta de orientação profissional contínua, a insegurança diante das mudanças do mercado e as restrições socioeconômicas. Conclui-se que, embora a formação acadêmica contribua para o amadurecimento das escolhas, o processo de planejamento de carreira ainda carece de maior suporte institucional e de estratégias que considerem as particularidades dos estudantes de diferentes fases da graduação.

Palavras-chave: Planejamento de carreira. Administração. Estudantes universitários. Fatores facilitadores. Fatores limitadores

ABSTRACT

Career planning represents a fundamental process for guiding professional choices and facilitating entry into the labor market, especially in contexts of uncertainty and instability. This study aimed to identify facilitating and limiting factors in career planning based on the perception of students enrolled in a Business Administration program at a Higher Education Institution located in Vale do Mamanguape, Paraíba, Brazil. A qualitative, descriptive, and

applied approach was adopted, configured as a case study. The sample consisted of eight students, four freshmen and four seniors, selected for convenience. Data collection was carried out through semi-structured interviews, and the comprehensive and interpretative analysis was conducted based on thematic categories defined from the theoretical framework and the answers obtained. The results revealed that freshmen showed greater indecision regarding professional goals, being mainly influenced by family factors and the pursuit of stability. On the other hand, seniors demonstrated greater clarity and planning, although they still face challenges related to labor market entry and regional opportunity constraints. Among the facilitating factors, family support, personal motivation, and experience gained throughout the undergraduate program were highlighted. As limiting factors, the lack of continuous career guidance, insecurity regarding labor market changes, and socioeconomic restrictions stood out. It is concluded that, although academic training contributes to the maturation of choices, the career planning process still requires greater institutional support and strategies that consider the particularities of students at different stages of their academic journey.

Keywords: Career planning. Administration. University students. Facilitating factors. Limiting factors.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a temática do planejamento de carreira, compreendida como um processo estratégico de autoconhecimento, definição de metas e tomada de decisões que orientam a trajetória profissional do indivíduo. Essa discussão se torna relevante no atual cenário de instabilidade e competitividade do mercado de trabalho, em que os recém-formados, sobretudo na área da Administração, enfrentam um ambiente pouco acolhedor para sua inserção profissional, o que reforça o planejamento de carreira como uma ferramenta capaz de orientar escolhas, e reduzir incertezas, ampliando as oportunidades de inserção no mercado de trabalho (Silva *et al.*, 2023; Rodrigues; Oliveira, 2023).

A falta de um planejamento estruturado pode contribuir para frustrações, evasão universitária e escolhas profissionais insatisfatórias, refletindo-se em desmotivação e falta de engajamento com a carreira (Lucas; Yamakawa, 2020). O planejamento de carreira, conforme apontam Goulart e Barros Neto (2025), configura-se como uma ferramenta fundamental para o crescimento pessoal, acadêmico e profissional, permitindo ao estudante estabelecer metas claras e traçar caminhos para alcançá-las.

Além disso, essa prática é essencial no momento de transição entre a universidade e o mundo do trabalho, pois é um período marcado por múltiplas mudanças e desafios que exigem preparo e tomada de decisões assertivas (Rodrigues; Oliveira, 2023). Estudos recentes, como os de Soares, Carvalho e Silva (2022) e Goulart e Barros Neto (2025), têm evidenciado que programas de intervenção em planejamento de carreira no ensino superior favorecem a adaptabilidade, a empregabilidade e a autoconfiança dos estudantes. De acordo

com Layton *et al.* (2022), a inclusão de disciplinas e ações voltadas à construção da carreira contribui para a prontidão profissional dos graduandos.

Em complemento, Ulaş *et al.* (2025) demonstram que a inclusão dessas práticas aumenta a motivação acadêmica e a integração institucional dos estudantes. Diante desse cenário, assume pertinência a compreensão de que forma os estudantes de Administração percebem e constroem suas trajetórias de carreira. A problemática que norteia esta pesquisa é: Quais são os fatores que facilitam e limitam o planejamento de carreira de ingressantes e concluintes do curso de Administração do *Campus* IV da Universidade Federal da Paraíba? Para isso, tem-se como objetivo geral identificar fatores facilitadores e limitadores no planejamento de carreira a partir da percepção de estudantes de um curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se: a) Compreender a percepção de ingressantes e concluintes do curso de Administração sobre o planejamento de carreira; b) Comparar as percepções entre os grupos de ingressantes e concluintes sobre fatores facilitadores e limitadores acerca do planejamento de carreira.

A relevância do presente estudo está relacionada a entender melhor como esses estudantes estão se organizando para construir suas trajetórias profissionais em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas, mudanças no mundo do trabalho e crescente competitividade, além de peculiaridades sobre o ambiente de aprendizagem deles, uma vez que a formação perpassa em um *campus* de interior no Estado da Paraíba. A escolha desse local de estudo é estratégica, pois o *campus* de interior pode apresentar desafios e dinâmicas de mercado de trabalho distintas das grandes capitais, exigindo um olhar específico sobre como os estudantes se preparam para a inserção profissional. Torna-se, assim, oportuno refletir sobre a preparação dos futuros administradores sobre o planejamento de carreira desde os primeiros períodos da sua formação universitária até àqueles que estão em fase de conclusão dessa formação.

Esse planejamento, quando realizado de forma consciente e estratégica, pode ser decisivo para a inserção no mercado de trabalho e para a construção de uma trajetória coerente com os interesses e valores individuais. Dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) revelam que a incerteza profissional entre jovens tem aumentado significativamente. Em 2023, 39% dos estudantes de 15 anos afirmaram não saber qual profissão desejam seguir aos 30 anos - o maior índice já registrado pela instituição, com um crescimento acentuado desde 2018. Esse cenário evidencia a carência de apoio e orientação que ajudem os jovens a visualizarem e planejarem seus futuros profissionais.

Nesse contexto, pesquisas da SEMESP apontam que estudantes valorizam instituições de ensino superior que estabelecem parcerias com o mercado, reforçando a importância de um vínculo entre teoria e prática (Revista Ensino Superior, 2023). Isso demonstra que a formação acadêmica precisa ir além da transmissão de conteúdos técnicos, incluindo também ações que estimulem o autoconhecimento, a definição de metas e o planejamento da carreira.

Nesse sentido, este trabalho pode trazer contribuições teóricas ao aprofundar a discussão sobre o planejamento de carreira em uma formação que trata tanto desse assunto de planejamento, porém, para o viés organizacional. Ao identificar os fatores que facilitam e limitam o planejamento de carreira, a pesquisa poderá oferecer um caráter prático, ao fornecer subsídios à gestão do curso no planejamento de ações que fomentem apoio aos estudantes na construção de projetos de vida mais sólidos, alinhados às demandas do mercado de trabalho e às suas próprias aspirações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção abrange uma discussão em torno da formação do administrador, abordando o assunto do planejamento de carreira, além de explicar detalhes acerca dos âncoras de carreira.

2.1 FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

A formação do curso de Administração no Brasil surgiu na década de 1930, tomada pela influência do modelo da teoria clássica norte-americano, cujo recurso humano era fundamental para o desenvolvimento industrial (Soares; Alves; Targino, 2017; Fischer, 1993). Segundo Bolzan e Antunes (2016), houve um incentivo político para a fundação de escolas públicas e privadas de ensino superior em Administração no país mediante acordos entre o Ministério da Educação e o governo dos Estados Unidos, contudo, só 33 anos depois, em 1966, foi decretado a regulamentação da profissão do administrador no Brasil, por meio da lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 (Kazuarqui; Lisboa, 2014).

Com o passar das décadas, o desenvolvimento acadêmico da área passou a refletir transformações sociais, econômicas e organizacionais. A qualificação do profissional de Administração foi moldada por essas mudanças ao longo do tempo (Linhares *et al.* 2023). Na década de 1980, surgiram críticas relevantes à estrutura dos cursos, pois faltava criatividade e flexibilidade que se aproximasse mais da prática profissional, tornando a grade curricular engessada e burocrática (Salvador; Falcão, 2022).

Nos anos 1990 e 2000, com o avanço da globalização e as rápidas transformações no mercado de trabalho, os cursos passaram a ser pressionados a preparar profissionais mais adaptáveis às novas exigências organizacionais (Louredo; Oliveira; Louredo, 2023). Além disso, diante da crise econômica mundial dos anos 2000 e do agravamento do desemprego, surgiu o incentivo ao empreendedorismo como alternativa de carreira para os bacharéis em Administração (Linhares *et al.* 2023).

Entretanto, mesmo com as atualizações das Diretrizes Curriculares Nacionais, em 2005 e nos anos posteriores, ainda persistem desafios para promover um modelo formativo que integra teorias e práticas, conforme ressaltam Linhares *et al.* (2023), que mesmo diante dessa necessidade, os currículos continuaram, em muitos casos, ancorados em abordagens tradicionais.

Esse distanciamento entre teoria e prática já era perceptível desde os primeiros cursos, segundo Kazuarqui e Lisboa (2024), na qual a estrutura curricular manteve-se ao longo das décadas embasada no Taylorismo e no Fayolismo, sem a devida adequação ao contexto brasileiro. Conforme Lopes (2006), isso resultou em uma aprendizagem fragmentada e excessivamente técnica, dificultando o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos discentes. Consequentemente, formaram-se profissionais desamparados e despreparados para lidar com os diversos cenários organizacionais do país.

Essa limitação teórico-prática comprometeu também a inserção dos bacharéis no mercado de trabalho. Para Caliar *et al.* (2018), essa deficiência formativa tem como consequência a dificuldade na inserção de bacharelados em Administração no mercado de trabalho. De acordo com Gimenez *et al.* (2020), os entraves de alcance de melhores postos de trabalho condizentes com tal formação se agrava pela insuficiência de articulação entre saberes teóricos e práticos. O desafio de conciliação entre teoria e prática é uma questão recorrente, de acordo com Soares, Alves e Targino (2017), uma vez que a formação acadêmica precisa proporcionar uma *práxis* efetiva, capaz de alinhar os conteúdos vistos na formação com as expectativas do perfil de atuação desse profissional no mercado de trabalho.

Segundo Soares, Alves e Targino (2017, p.38) “O processo de formação superior em administração consiste em um campo multiparadigmático”, marcado pela coexistência de diferentes abordagens teóricas e pedagógicas, que nem sempre estão integradas. Com tal percepção, Expósito e Ciurana (2017) afirmam que os discentes precisam assumir uma postura de conhecimento ativa, sendo responsável pelo seu próprio aprendizado, rompendo com os modelos de ensino tradicionais, com postura passiva ainda presentes na formação acadêmica.

Além disso, a formação em massa de administradores fomentou uma visão de profissionais de baixa qualificação, como alegam Bolzan e Antunes (2016). Justen e Gurgel (2015), também, apontam que falta clareza nas diretrizes formativas em Administração, tendo diferentes vieses na elaboração de seus projetos pedagógicos, o que afeta no preparo dos estudantes mais alinhados ao que o mercado exige em termos de conhecimentos e habilidades acerca do papel de um gestor em uma organização.

Por outro lado, Bolzan e Antunes (2016) recordam que um dos grandes desafios enfrentados pelos cursos de Administração foi transformar e flexibilizar seu currículo-base, já que estava fundamentado em modelos de origem norte-americana. Assim, Louredo, Oliveira e Louredo (2023) defendem que a Diretriz Curricular Nacional precisa se afastar de uma perspectiva meramente instrumental e técnica, para uma formação mais crítica e contextualizada.

Nesse sentido, Shigunov Neto e Maciel (2009) ressaltam que um profissional qualificado deve integrar aspectos teóricos, práticos e éticos em sua formação, o que demanda um modelo reflexivo de ensino, baseado na análise crítica da prática, visando à excelência profissional. Diante desse cenário complexo, o profissional de Administração não pode mais depender apenas da formação acadêmica; ele precisa assumir um papel ativo em sua própria preparação, o que torna o planejamento de carreira uma competência fundamental.

2.2 PLANEJAMENTO DE CARREIRA

A carreira pode ser compreendida como a trajetória profissional desenvolvida ao longo do tempo, seja de forma planejada ou a partir de oportunidades que surgem de maneira ocasional, destacando que, durante muito tempo, o emprego era visto como objetivo final da vida adulta (Melo; Ciampa; Mele, 2014). No entanto, esse modelo vem se desfazendo há mais de uma década (Duarte *et al.* 2009). A sociedade baseada em vínculos empregatícios fixos, sobretudo no setor privado, está em processo de transformação. A ideia de estabilidade, outrora valorizada por gerações anteriores, já não representa a realidade atual (Melo; Ciampa; Mele, 2014).

Nesse cenário, esses autores mencionam que o planejamento de carreira passa a ser entendido como um processo estratégico que orienta a construção de competências alinhadas tanto às necessidades individuais quanto às exigências do mercado. Tratando-se, portanto, de um esforço contínuo que define etapas e metas a serem alcançadas ao longo da trajetória profissional (Duarte *et al.* 2009).

Com efeito, as trajetórias profissionais deixaram de seguir modelos lineares e previsíveis, características que predominavam em décadas anteriores. Segundo Duarte *et al.* (2009), essas trajetórias passaram a refletir a complexidade das escolhas individuais e as constantes transformações impostas pela dinâmica do mercado. Em consonância com essa perspectiva, Schein (1990) já defendia, na década de 1990, a carreira como um conjunto de experiências e funções ocupacionais desempenhadas por um indivíduo ao longo da vida, reforçando a noção de um percurso singular, moldado pelas decisões e vivências de cada sujeito.

Ainda de acordo com Duarte *et al.* (2009), as teorias tradicionais de desenvolvimento de carreira enfrentam uma crise por se basearem em modelos rígidos e estáticos, que não acompanham as exigências contemporâneas. No contexto da educação superior, o planejamento de carreira se torna especialmente relevante diante das exigências organizacionais (Brasil *et al.* 2012). Nesse cenário, segundo Silva (2022), as competências técnicas por si só já não garantem a inserção e consolidação profissional, tornando-se necessário um planejamento sistemático da carreira, com definição clara de objetivos, metas e ações.

Para Zikic e Klehe (2006), o planejamento de carreira pode ser visto como um processo contínuo que envolve o autoconhecimento, a definição de metas e a tomada de decisões estratégicas sobre o futuro profissional. Assim, a estruturação de um plano de carreira proporciona maior clareza de objetivos, contribuindo para a motivação e o foco dos estudantes durante a graduação (Silva, 2022).

Além disso, o ambiente acadêmico exige que o discente reflita desde os períodos iniciais sobre suas escolhas profissionais, favorecendo a transição para o mercado de trabalho (Brasil *et al.* 2012). Quando o planejamento é negligenciado, os desafios se intensificam, principalmente para os recém-formados, que mesmo possuindo habilidades técnicas, tendem a enfrentar dificuldades na identificação de oportunidades e na adaptação às exigências do mercado (Silva, 2022).

Nesse sentido, a ausência de um plano estruturado pode desencadear efeitos negativos, como evasão, trocas de curso, desmotivação e insatisfação após a formatura (Brasil *et al.* 2012). Entre os estudantes de Administração, essa discussão assume um papel ainda mais sensível, uma vez que se trata de uma formação voltada à gestão, à liderança e à tomada de decisão (Kuzaqui; Lisboa, 2024).

O domínio dessas competências exige clareza de propósito, postura proativa e consciência sobre o próprio percurso. Nesse contexto, o planejamento de carreira torna-se um

recurso fundamental desde o início da formação. Ao ser desenvolvido de forma antecipada, permite que o estudante enfrente as exigências do mercado com mais preparo e minimize os efeitos da inexperiência profissional (Mesquita *et al.* 2020).

Além das dimensões técnicas e estratégicas, aspectos subjetivos e contextuais também interferem no processo de planejamento. Fatores como perfil socioeconômico, apoio familiar e percepção individual sobre a própria trajetória influenciam diretamente a forma como os jovens se posicionam diante de suas escolhas profissionais (Esteves; Almeida; Lucchi, 2017). Soma-se à isso a compreensão de que planejar uma carreira não se resume em tomada de decisões pontuais ou em escolha de um cargo específico. Trata-se de uma postura de reflexão contínua e intencional sobre o próprio percurso, capaz de articular experiências, competências e propósitos ao longo da vida (Shigunov Neto; Maciel, 2009).

Diante dessas constantes mudanças e desafios, o planejamento de carreira assume um papel cada vez mais estratégico, na qual as organizações esperam profissionais que reúnam conhecimento, habilidades e atitude para liderar mudanças e enfrentar os desafios contemporâneos (Lôbo; Lopes Júnior; Silva, 2019). Isso se deve ao fato de que o mercado está em constante reconfiguração, influenciado por fatores econômicos, políticos e sociais, exigindo uma postura flexível, adaptável e resiliente por parte dos profissionais (Leal *et al.* 2021). Uma das ferramentas mais utilizadas para auxiliar nesse processo de autoconhecimento e planejamento é o conceito de âncoras de carreira, desenvolvido por Edgar Schein (Castro; Mello, 2022).

2.3 ÂNCORA DE CARREIRA

O conceito de âncoras de carreira foi desenvolvido por Edgar Schein, entre as décadas de 1970 e 1990, a proposta surgiu da observação de que, à medida que os indivíduos avançam em suas trajetórias profissionais, passam a desenvolver maior autoconhecimento e uma autopercepção mais clara sobre suas escolhas de carreira (Leal *et al.* 2021).

Reis, Graziano e Osvaldo (2017) apontam que Edgar Schein compreendia que essa autopercepção está fundamentada em três elementos principais: talentos e habilidades identificados com base no sucesso de experiências anteriores; motivos e necessidades derivados do feedback recebido e da autorreflexão; e atitudes e valores percebidos a partir da comparação entre as convicções pessoais e as exigências organizacionais. A combinação desses três elementos, quando consolidados, formam o que o autor denominou de âncoras de carreira.

Para ajudar os indivíduos a identificarem suas prioridades profissionais, Schein estruturou uma tipologia composta por diferentes âncoras, cada uma representando aspectos fundamentais dos valores e motivações que influenciam as decisões de carreira (Castro; Mello, 2022). Esse processo envolve a capacidade do profissional negociar com as organizações e compreender suas motivações internas, de forma a alinhar suas escolhas com seu projeto de vida.

Nesse sentido, a âncora de carreira funciona como uma espécie de referencial interno, no qual o indivíduo reflete sobre sua experiência profissional, identifica os tipos de atividades que lhe trazem satisfação e reconhece os contextos em que poderá oferecer sua melhor contribuição profissional (Chaicoski; Forlin; Baade, 2021). Complementando, Corrêa (2024) defende que a análise das âncoras de carreira permite, uma compreensão das inclinações comportamentais do profissional no ambiente de trabalho, uma vez que certas âncoras tendem a se manifestar de maneira mais intensa e duradoura ao longo do tempo.

A seguir, o quadro 1 apresenta-se a tipologia das oito âncoras de carreira propostas por Schein, conforme a sistematização de Castro e Mello (2022).

Quadro 1 – Âncoras de carreira de Edgar Schein

Âncoras	Definições
Competência Técnica / Funcional (TF)	Satisfação em enfrentar desafios específicos na aplicação de habilidades técnicas.
Competência em Gerência Geral (GG)	Motivação por liderar, tomar decisões e influenciar. Busca de cargos elevados e poder dentro da hierarquia organizacional.
Autonomia / Independência (AI)	Preferência por liberdade e baixa tolerância a regras externas. Busca por controle sobre o próprio trabalho.
Segurança / Estabilidade (SE)	Toma decisões pautadas na estabilidade de carreira, priorizando a previsibilidade e o bem-estar.
Criatividade Empreendedora (CE)	Foco na criação de negócios, produtos ou serviços inovadores.
Serviço / Dedicção a uma Causa (SD)	Não atua em atividades que contrariem suas crenças.
Desafio Puro (DP)	Motivação em superar obstáculos e resolver problemas difíceis.
Estilo de Vida (EV)	Procura integrar as diferentes esferas da vida (pessoal, familiar e profissional) de forma harmoniosa.

Fonte: Adaptado de Castro e Mello (2022)

Em suma, a trajetória de um administrador em formação é moldada não apenas pelos desafios do currículo acadêmico e do mercado de trabalho, mas também pela sua capacidade

de planejar a carreira de forma consciente e identificar os valores, habilidades e motivações que compõem suas âncoras de carreira (Castro; Mello, 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem o intuito de identificar fatores facilitadores e limitadores no planejamento de carreira a partir da percepção de estudantes de um curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior. Considerando o caráter interpretativo desse objetivo, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, pois, segundo Marconi e Lakatos (2022) os métodos qualitativos são aqueles nos quais a interpretação desempenha o papel central, exigindo do pesquisador a capacidade analítica para compreender os significados atribuídos pelos sujeitos. Assim, a abordagem qualitativa favorece a compreensão das vivências e expectativas dos estudantes em relação ao planejamento de suas trajetórias profissionais (Esteves; Almeida; Lucchi, 2017; Caliari *et al.*, 2018; Pegoretti, 2021).

Trata-se de uma pesquisa de cunho descritivo, uma vez que a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sem interferência do pesquisador (Tako; Kameo, 2023). Além disso, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que se orienta pela busca de soluções práticas para um problema específico identificado em um contexto real. Esse tipo de pesquisa se caracteriza pelo interesse em produzir conhecimentos voltados à aplicação imediata, contribuindo para a transformação de uma realidade concreta.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada gera conhecimentos voltados à prática, dirigidos à resolução de problemas pontuais, considerando os interesses e as particularidades do ambiente em que se insere. Dessa forma, esta pesquisa configura-se como um estudo de caso, por concentrar-se em um grupo específico de estudantes de uma Instituição de Ensino Superior localizada no interior da Paraíba (Marconi; Lakatos, 2022).

A pesquisa sustenta-se no método dedutivo, que parte de teorias e conceitos gerais previamente estabelecidos sobre planejamento de carreira para, então, analisar e interpretar uma realidade específica. Trata-se de um método apropriado quando se busca aplicar conhecimentos teóricos consolidados a contextos particulares, permitindo verificar como determinadas premissas se manifestam empiricamente. Conforme apontam Tako e Kameo (2023), o método dedutivo consiste em um procedimento lógico por meio do qual se parte de uma ou mais proposições iniciais para se chegar a uma conclusão que decorre dessas

premissas por força puramente lógica, sendo que essa conclusão segue das ideias previamente estabelecidas.

A pesquisa foi realizada com oito estudantes de Administração, sendo quatro ingressantes e quatro Concluintes, selecionados por acessibilidade, considerando sua disponibilidade em participar do estudo. A escolha por esses grupos justifica-se pela possibilidade de comparar percepções entre discentes que estão no início da formação acadêmica e aqueles que estão finalizando o curso, o que enriquece a análise sobre fatores facilitadores e limitadores no planejamento de carreira.

Para garantir o sigilo e preservar a identidade dos participantes, utilizou-se a codificação EI para os estudantes ingressantes (EI4, EI5, EI6 e EI7) e EC para os estudantes concluintes (EC1, EC2, EC3 e EC8), em ordem conforme a realização das entrevistas. O perfil detalhado desses participantes está sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2 - Perfil dos oito entrevistados

Código	Idade	Gênero	Situação no Curso	Experiência Profissional	Curso de Nível Superior
EC1	22	Feminino	Concluinte	Não possui	Primeira graduação
EC2	33	Feminino	Concluinte	Hotel Fazenda, Padaria e Agricultura (informal)	Primeira graduação
EC3	21	Feminino	Concluinte	RH, Finanças e Marketing (1 ano)	Primeira graduação
EI4	19	Feminino	Ingressante	Não possui	Primeira graduação
EI5	20	Feminino	Ingressante	Experiência em um posto de gasolina (informal)	Primeira graduação
EI6	19	Feminino	Ingressante	Não possui	Primeira graduação
EI7	20	Masculino	Ingressante	Ajudante de mecânico (5 anos)	Primeira graduação
EC8	20	Feminino	Concluinte	Caixa (1 ano) e Empreendedorismo (6 meses)	Primeira graduação

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A coleta de dados ocorreu no mês de agosto de 2025 junto aos estudantes que estão no início e no término do curso. Para isso, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada

que, segundo Lozada e Nunes (2019) possibilita uma escuta mais profunda das experiências individuais. Optou-se por esse tipo de roteiro devido à sua flexibilidade, permitindo ao pesquisador complementar ou reformular questões, a fim de obter maior riqueza de informações e aprofundamento das percepções dos participantes. O roteiro de entrevista contém 12 perguntas abertas, organizadas em duas seções. A primeira seção busca conhecer o perfil dos participantes, e a segunda está voltada para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa, os quais são: a) Compreender a percepção de ingressantes e concluintes do curso de Administração sobre o planejamento de carreira; b) Comparar as percepções entre os grupos de ingressantes e concluintes sobre os fatores que facilitam e limitam o planejamento de carreira.

Os resultados intencionam em responder ao objetivo geral, colaborando com reflexões de cunho prático acerca do planejamento de carreira da realidade de alunos iniciantes e concluintes de Administração por meio de um caso em uma Instituição de Ensino Superior no interior paraibano. As entrevistas foram realizadas tanto de forma presencial como virtual, conforme a disponibilidade dos participantes, e tiveram duração média de 15 minutos.

Salienta-se que foi elaborado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujos entrevistados assinaram previamente, sendo informados sobre os objetivos da pesquisa e a garantia do sigilo das informações. As entrevistas foram gravadas, com autorização dos participantes, e transcritas para posterior análise.

Por fim, a análise dos dados foi realizada com base na análise compreensiva e interpretativa, conforme Silva (2005). Essa análise é organizada a partir da codificação das entrevistas, ou seja, não há revelação dos entrevistados, e, posteriormente, é feita a categorização das entrevistas. Essa criação de categorias emerge a partir das questões do roteiro de entrevista, apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Roteiro de entrevista

Categorias	Questões do Roteiro de Entrevista	Autores
Motivação para a escolha do curso de Administração	O que o motivou a escolher o curso de Administração?	Duarte <i>et al.</i> (2009); Feng, Chen e Guo (2021)
Perspectiva de atuação profissional	Ao concluir o curso de Administração, em que área ou tipo de organização você se imagina atuando profissionalmente?	Silva (2022); Feng, Chen e Guo (2021)
Propósitos e planos para alcançar objetivos profissionais	Quais são seus principais propósitos em relação à atuação profissional? Você já traçou algum plano para alcançá-los?	Zikic e Klehe (2006); Brasil <i>et al.</i> (2012)

Impactos do curso de Administração no planejamento de carreira	Na sua percepção, como o curso de Administração impactou ou pode impactar no seu planejamento de carreira?	Shigunov Neto e Maciel (2009); Linhares <i>et al.</i> (2023)
Influências externas na trajetória profissional	Você consegue identificar pessoas, experiências ou influências que contribuíram para suas decisões e perspectivas profissionais?	Esteves, Almeida e Lucchi (2017)
Fatores facilitadores do planejamento de carreira	Que fatores você acredita que facilitam ou facilitaram o seu processo de planejamento de carreira?	Brasil <i>et al.</i> (2012); Mesquita <i>et al.</i> (2020); Castro e Mello (2022); Silva (2022)
Fatores limitadores (obstáculos/dificuldades) no planejamento de carreira	Que fatores você considera como obstáculos ou dificuldades para planejar sua carreira?	Pegoretti (2021); Melo <i>et al.</i> (2021); Castro e Mello (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise da pesquisa, cujos resultados foram organizados em categorias definidas a partir do roteiro de entrevistas, contemplando 7 categorias.

4.1 Motivação para a escolha do curso de Administração

Esta categoria é caracterizada pelas razões que levaram os estudantes entrevistados a optarem pelo curso Bacharelado em Administração. Foram indagados sobre os fatores que influenciaram essa escolha, revelando diferentes motivações para a escolha do curso.

Entre os ingressantes, a decisão esteve associada às vivências pessoais, amplitude da área e, em alguns casos, escolhas condicionadas pelo processo seletivo. O entrevistado EI4 relatou que seu interesse surgiu a partir de experiências pessoais: “Pela vivência administrativa já obtida (...) na questão religiosa (...)” (EI4). De modo semelhante, EI6 demonstrou identificação desde a infância, quando costumava brincar de simular rotinas empresariais: “(...) desde pequena que eu brincava assim de trabalhar em empresa (...) achei tudo a ver com o que eu sempre brinquei e quis” (EI6).

Por outro lado, alguns ingressantes destacaram que a Administração não foi a primeira opção de curso, como alega EI7: “Não foi minha primeira opção, só que como minha nota (...) não atingiu o ponto certo”. Em complemento, EI5 reconheceu que a decisão não estava entre suas prioridades, mas a abrangência de atuação profissional lhe motivou: “a administração é uma área bem ampla para concursos (...)”.

Entre os concluintes, percebe-se maior clareza e consistência na justificativa da escolha. EC1 afirmou ter optado pelo curso devido a critérios pragmáticos: “Não teve nada em específico, eu acabei escolhendo o curso pela nota de corte”. Já EC3 destacou afinidade com características pessoais, como organização e planejamento: “Era a área que mais se encaixava com o meu perfil de organização, planejamento (...)”. Por fim, EC8 ressaltou a abrangência das disciplinas como fator determinante: “Eu acho que a abrangência no caso das disciplinas (...)”.

Esses relatos demonstram que a escolha pela Administração resulta tanto de fatores pessoais quanto de elementos contextuais, corroborando com a ideia trazida por Duarte *et al.* (2009) acerca das trajetórias profissionais seguirem modelos menos lineares, sendo moldadas pela combinação de vivências e pelas exigências do mercado.

No caso dos ingressantes, observa-se a influência de experiências anteriores (EI4; EI6) ou de decisões condicionadas ao processo seletivo (EI5; EI7), enquanto os concluintes apresentam justificativas mais enfáticas, baseadas em afinidade com a área ou amplitude de oportunidades (EC3; EC8). Feng, Chen e Guo (2021) apontam que a carreira é construída ao longo do tempo por meio de experiências acumuladas, o que pode justificar a diferença entre a visão exploratória dos ingressantes e a maior definição apresentada pelos concluintes.

4.2 Perspectiva de atuação profissional

Nesta categoria, os entrevistados foram questionados sobre como projetam seu futuro profissional, considerando possibilidades de atuação, áreas de interesse e expectativas em relação ao mercado de trabalho. Os relatos evidenciam percepções distintas entre ingressantes e concluintes sobre o futuro profissional.

Entre os concluintes, observa-se maior definição quanto às possibilidades de atuação, no qual EC3 afirmou já possuir uma agência de marketing e pretende dar continuidade ao empreendimento: “Eu tenho uma agência de marketing, então quando acabar o curso eu vou só seguir”. De forma semelhante, EC8 demonstrou interesse em seguir a carreira empreendedora: “No momento eu me imagino empreendendo. Continuar no ramo da revenda mesmo”.

Já EC1 apresentou expectativa de ingressar em uma função administrativa: “Eu espero que eu consiga trabalhar como assistente administrativo em alguma empresa, não tenho uma organização em mente”. Diferentemente, EC2 não vislumbra atuar em organizações privadas, pois pretende realizar uma pós-graduação, além de concursos públicos: “Eu gostaria de fazer mestrado ou doutorado. Talvez concurso, só se eu passar, mas não imagino em organização”.

Por sua vez, os ingressantes ainda estão construindo melhor as suas perspectivas profissionais, sendo destacada a gestão hospitalar como uma das atuações profissionais pensadas, conforme pode ser visto a seguir: “Eu me imagino, trabalhando na questão hospitalar, mas de recursos humanos” (EI4) e “Sim, eu tenho bastante interesse na área administrativa hospitalar (...) ainda tô no caminho de entender o que eu quero” (EI6). Já EI5, reconheceu as limitações regionais para atuar em marketing, como exprime em sua fala: “O marketing é interessante. Eu não sei se, pra mim, (...) seja um ponto fixo. Porque onde a gente mora não é muito pólo de ter muitas empresas que ficam com foco nisso”. Por fim, EI7 revelou flexibilidade em relação às possibilidades futuras: “Em uma empresa de pequena, média ou grande, coordenando ou auxiliando, dependendo da área específica que me colocarem”.

Enquanto os concluintes apresentam trajetórias mais bem delineadas, seja pelo empreendedorismo ou pela continuidade acadêmica, os ingressantes ainda vivenciam uma etapa exploratória, influenciada pelo contexto e pelas oportunidades percebidas. Isso serve para reforçar o entendimento de Silva (2022) de que a clareza de propósitos tende a se consolidar ao longo do curso, em função do amadurecimento pessoal e acadêmico.

4.3 Propósitos e planos para alcançar objetivos profissionais

Esta categoria aborda os planos e estratégias delineados pelos sujeitos para alcançar suas metas de carreira, incluindo desde a continuidade dos estudos até o ingresso em concursos públicos ou empreendimentos próprios.

Entre os concluintes, observa-se maior estruturação de metas e estratégias voltadas ao futuro. EC2 declarou estar se organizando para a continuidade na trajetória acadêmica: “Eu tenho traçado o plano para o mestrado (...) já está encaminhada para, se possível, fazer mestrado na área de produção”. EC3 destacou um planejamento financeiro voltado ao fortalecimento do próprio negócio: “Plano só financeiro mesmo e de investimentos para a minha agência própria. Agora o propósito é realmente atingir todo o vale aqui de Mamanguape (...)”. EC1 relatou foco em concursos públicos municipais: “No momento eu tenho tentado fazer concursos públicos da prefeitura (...) pensando em realizar um concurso público que vai ter agora (...)” (EC1). Em contrapartida, EC8 reconheceu não ter planos definidos: “Pra ser sincera, não” (EC8).

Já entre os ingressantes, predominam falas de indefinição. O EI4 afirmou que: “Ainda não tinha parado para pensar nisso”. EI6 destacou a mesma indecisão “Ainda tá muito cedo (...)”. EI5 mencionou apenas o desejo de estabilidade: “Não tracei nenhum plano não (...)”.

depois do curso é só tentar arrumar um emprego bom pra que eu me encaixe” (EI5). Por sua vez, o sétimo entrevistado apresentou planos de caráter pessoal, voltados a conquistas de vida: “Ter um trabalho fixo (...) como ter uma casa própria, ter um salário pelo menos razoável (...)” (EI7).

Essas diferenças demonstram que é bem comum os ingressantes apresentarem expectativas mais genéricas ou inexistentes, sendo um estágio inicial de reflexão sobre o futuro profissional. Tal cenário reforça a afirmação de Zikic e Klehe (2006) de que o planejamento de carreira é um processo contínuo, que se fortalece a partir da experiência. Ademais, Brasil *et al.* (2012) endossa ao alegar que a ausência de planos pode gerar maiores incertezas na transição entre universidade e mercado.

4.4 Impactos do curso de Administração no planejamento de carreira

Aqui, buscou-se compreender de que maneira o curso de Administração influencia o planejamento de carreira dos entrevistados, seja por meio de aprendizados técnicos, experiências práticas ou desenvolvimento pessoal.

Os relatos evidenciam que o curso exerce papel importante na construção das percepções de carreira, ainda que em intensidades diferentes. EC1 ressaltou mudanças práticas no cotidiano: “Ele começou a me ajudar a ver tanto a minha vida pessoal como a profissional de outra forma (...) cronograma e controle financeiro”. EC2 destacou a descoberta de novas possibilidades de atuação: “Eu descobri uma coisa que eu não sabia que era bom. Pra mim, trabalhar com público não era (...) e gostei”. EC3 associou o curso à abertura de oportunidades e projetos: “O curso de administração tem muitas matérias (...) me ajudou a investir no meu próprio trabalho”. EC8, por sua vez, enfatizou a contribuição para o empreendedorismo: “O curso de administração me ajuda muito no empreendedorismo porque eu vejo marketing, eu vejo gestão financeira (...)”.

Ainda, EI4 afirmou: “Além de abordar muito a questão empresarial, aborda muito a nossa questão como pessoa (...) no nosso desenvolvimento enquanto seres humanos”. EI5 percebeu que o curso “direciona muito o nosso pensamento, a percepção do outro também”. EI7 opina que o curso impactou em mudanças de visões de mundo ao longo dos períodos: “(...) impactou muito foi a questão da organização (...) meu ponto de vista está mudando de acordo com o meu grau de experiência”. Em contrapartida, EI6 afirmou não saber avaliar esse impacto.

Esses relatos ratificam que o curso funciona como espaço de desenvolvimento técnico e pessoal, como já afirmavam Shigunov Neto e Maciel (2009), embora a efetividade dependa

da articulação entre teoria e prática (Linhares *et al.* 2023). Observa-se que, para concluintes, os impactos são traduzidos em competências aplicadas diretamente em estágios ou negócios próprios, enquanto ingressantes destacam principalmente a formação pessoal e o processo de descoberta.

4.5 Influências externas na trajetória profissional

Esta categoria é caracterizada pela análise das influências de familiares, amigos, professores e outras pessoas significativas no processo de construção das trajetórias profissionais dos entrevistados.

As falas revelam diferentes níveis de influência de pessoas e experiências externas. Entre os ingressantes, EI4 relatou a influência do tio cacique, ligado à saúde indígena: “Meu tio. Ele é cacique (...) pode agregar para que eu possa conseguir aquilo que eu almejo, que é trabalhar (...) na área de recursos humanos, em um hospital”. EI7 destacou o pai como modelo de decisões acertadas: “O meu pai. Ele é uma pessoa que mesmo não tendo um grau de estudo elevado, ele sempre foi inteligente e tomava decisões assim que eu via, por exemplo, que sempre ia no caminho correto” (EI7).

Já entre os concluintes, EC1 citou uma profissional da UFPB como inspiração: “(...) além dessa servidora utilizar aquilo que aprendeu no curso, ela tenta sempre agregar mais conhecimento (...) e ajudar os estudantes ou professores”. EC3 relatou a influência da irmã, que despertou seu interesse por marketing: “Quem fez eu começar a trabalhar com marketing foi a minha irmã” (EC3). EC8 mencionou os pais como referência pelo exemplo no empreendedorismo: “Meus pais, porque eles também empreendem” (EC8).

Esses relatos reforçam a importância das redes de apoio e modelos profissionais na construção da escolha profissional, como defendem Esteves, Almeida e Lucchi (2017). Assim, tanto ingressantes como concluintes se apoiam fortemente em familiares e amigos para imaginar possibilidades melhores em sua prática profissional.

4.6 Fatores facilitadores do planejamento de carreira

À luz da teoria das âncoras de carreira de Schein (Castro; Mello, 2022), esta categoria reúne os elementos que, segundo os entrevistados, atuam como facilitadores do planejamento de carreira. Para os ingressantes, foi possível perceber fatores de mediação social e acadêmica. EI4 citou a irmã como fonte de motivação: “Minha irmã (...) trabalha há quase 10 anos no HGM (...) isso me desperta muito interesse” (EI4). EI5 ressaltou as disciplinas e

exemplos dados pelos professores: “vai ser muito pela parte dos estudos, mesmo pelos exemplos que os professores dão” (EI5).

Em complemento, EI6 reconheceu que experiências de pessoas próximas funcionam como inspiração: “acho que é uma motivação porque (...) uma pessoa próxima a mim tá fazendo e tá gostando” (EI6). EI7 afirmou que o próprio curso e o contato com amigos e familiares atuam como facilitadores: “fazem eu ter uma expectativa maior de como eu vou montar a minha própria carreira” (EI7).

Entre os concluintes, EC1 ressaltou o papel dos docentes e disciplinas, como no caso do interesse pelo Terceiro Setor: “Os professores (...) influenciam tanto pelo conteúdo quanto pela forma de ministrar” (EC1). EC2 também destacou a influência de professores e experiências acadêmicas: “chegando aqui, o professor influenciou (...) agora estar na área de produção, como monitora, fazer o TCC nessa área” (EC2). EC3 apontou o conteúdo do curso como facilitador para aplicar conhecimentos em sua agência: “quando a gente traz para a vida real para o nosso trabalho fica muito mais fácil” (EC3). EC8, diferentemente, afirmou que sua trajetória ocorreu de forma natural, sem facilitadores específicos.

Esses resultados se aproximam das ideias propostas nos estudos de Brasil *et al.* (2012) e Mesquita *et al.* (2020) de que a exposição a disciplinas, docentes e exemplos práticos tende a favorecer o planejamento de carreira, especialmente entre concluintes. Nos ingressantes, o apoio de familiares e colegas funciona como elemento motivador adicional, confirmando a importância da mediação social no início da trajetória (Silva, 2022). Tais fatores podem ser relacionados à âncora de Competência Técnica/Funcional (TF), pois refletem a valorização do aprendizado e da aquisição de conhecimentos específicos como suporte ao planejamento de carreira (Castro; Mello, 2022).

Entre os concluintes, observa-se a presença da âncora de Competência em Gerência Geral (GG), uma vez que buscam consolidar habilidades de liderança e tomada de decisão, além da âncora de Criatividade Empreendedora (CE), evidenciada nos relatos de interesse pelo marketing e pelo empreendedorismo (EC3). Já a fala de EC8 pode ser associada à âncora de Estilo de Vida (EV), em que as escolhas profissionais se integram de maneira espontânea às vivências pessoais (Castro; Mello, 2022).

Em síntese, os ingressantes tendem a se apoiar em redes de suporte familiar e social, enquanto os concluintes reconhecem com mais clareza o papel da vivência acadêmica no direcionamento profissional. Essa diferença reflete o processo de amadurecimento das escolhas ao longo da graduação, no qual os estudantes transitam de âncoras mais voltadas ao suporte externo para âncoras ligadas à prática e à autonomia no campo profissional.

4.7 Fatores limitadores (obstáculos/dificuldades) no planejamento de carreira

Nesta categoria, os entrevistados puderam relatar os possíveis obstáculos vivenciados durante sua trajetória acadêmica, concomitantemente desenvolvem seus planejamentos de carreira. Nesse sentido, as dificuldades apontadas envolvem tanto fatores pessoais quanto contextuais.

Entre os ingressantes, EI4 afirmou não identificar obstáculos. EI5 destacou dificuldades relacionadas ao horário das aulas, que limitam a possibilidade de estágio: “Eu não posso (...) ter um estágio durante o dia” (EI5). EI6 citou a falta de incentivo de pessoas próximas: “a dificuldade é não ter pessoas que lhe incentivem mostrando (...) a vivência dentro da organização” (EI6). EI7 consegue fazer uma Autoavaliação, apontando limitações pessoais, como exprime: “me falta foco, disciplina (...)” (EI7).

Já entre os concluintes, EC1 apontou a pouca divulgação de vagas e a necessidade de aceitar trabalhos fora de sua área de afinidade: “às vezes você procura uma vaga que você tem mais afinidade, mas acaba não encontrando” (EC1). EC2 destacou a falta de oportunidades em sua cidade de origem: “Onde eu moro, muito longe (...) eu tenho que me mudar” (EC2).

Alguns relatos foram voltados às questões formativas, como sinaliza EC3 acerca da amplitude da área como sendo uma dificuldade para escolher uma especialização: “essa amplitude (...) acaba dificultando bastante na hora de planejar” (EC3). EC8 mencionou insegurança, incerteza, falta de estágios e desvalorização do administrador em comparação a profissionais de outras áreas: “isso também desmotiva um pouco (...) a gente vê bastante no mercado” (EC8).

Os discursos evidenciam a coexistência de barreiras individuais e estruturais, como já apontado por Esteves *et al.* (2017). A insegurança pessoal e a falta de apoio (EI6; EI7) se somam a desafios regionais e de mercado (EC1; EC2; EC8). Além disso, como enfatizam Gimenez *et al.* (2020) e Linhares *et al.* (2023), a falta de conexão entre formação e mercado intensifica as dificuldades de inserção, especialmente em contextos com baixa oferta de estágios e oportunidades formais.

Entre os ingressantes, as falas remetem a desafios de autogestão e motivação intrínseca, associados à âncora de Autonomia/Independência (AI), pois revelam limitações na capacidade de assumir o controle do próprio percurso profissional. Também dialogam com a âncora de Segurança/Estabilidade (SE), já que a ausência de apoio e a insegurança reforçam a busca por condições mais previsíveis. Entre os concluintes, os obstáculos se relacionam a fatores externos como a escassez de vagas compatíveis, a necessidade de mobilidade

geográfica e a insegurança diante da concorrência. Isso endossa a âncora de Segurança/Estabilidade (SE), enquanto a dificuldade de compatibilizar expectativas pessoais e realidade de mercado se aproxima da âncora de Estilo de Vida (EV) (Castro; Mello, 2022).

Comparando-os, verifica-se que os ingressantes ainda enfrentam obstáculos internos, ligados à autorregulação e ao desenvolvimento da identidade profissional, enquanto os concluintes lidam com dificuldades estruturais e contextuais. Essa diferença reforça que o planejamento de carreira é um processo dinâmico, no qual as âncoras de carreira ajudam a compreender a transição entre desafios de autogestão e limitações impostas pelo mercado.

É tanto que Pegoretti (2021) constata que, diante das barreiras percebidas no mercado, muitos alunos recorrem mais à adaptabilidade do que ao planejamento formal; e Melo *et al.* (2021) mostram que fatores externos afetam diretamente a percepção de empregabilidade e satisfação profissional, ainda que a adaptabilidade individual atue como elemento atenuante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo a identificação de fatores facilitadores e limitadores no planejamento de carreira a partir da percepção de estudantes de um curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior. Para tanto, analisaram-se as falas de ingressantes e concluintes, permitindo compreender diferentes estágios de amadurecimento profissional e a forma como esses estudantes estruturam (ou não) seu planejamento de carreira diante das exigências do mercado de trabalho. Os resultados evidenciam que, embora haja consciência sobre a relevância do planejamento de carreira, esse processo assume características distintas entre os dois grupos, revelando-se mais consolidado entre os concluintes e ainda incipiente entre os ingressantes, que apresentam menor clareza em relação às suas escolhas profissionais, em decorrência da reduzida vivência acadêmica e do baixo contato com o mercado de trabalho.

Os achados da pesquisa foram organizados em categorias que contemplam fatores internos e externos que influenciam o planejamento de carreira dos estudantes. Essa sistematização permitiu evidenciar diferenças entre ingressantes e concluintes, relacionadas tanto ao nível de clareza sobre seus objetivos profissionais quanto às condições externas que impactam suas decisões. A seguir apresenta uma síntese comparativa desses fatores no quadro 4.

Quadro 4 - Fatores internos e externos no planejamento de carreira

Fatores	Ingressantes	Concluintes
Internos	• Expectativas genéricas e indefinidas sobre objetivo profissional; • Escolha de curso influenciado por experiências pessoais; • Ausência de planos concretos para o alcance de metas profissionais (fase exploratória).	• Maior clareza, quanto às escolhas profissionais; • Definição de metas (concursos, continuidade acadêmica ou empreendedorismo); • Amadurecimento pessoal acadêmico no planejamento de carreira.
Externos	• Influência de contexto socioeconômico na definição de carreira; • Apoio familiar (facilitador ou limitador) influencia no direcionamento; • Oportunidades regionais pouco exploradas.	• Mercado de trabalho e condições regionais impactam as decisões; • Rede de apoio (família, colegas e professores) influencia no direcionamento; • Percepção crítica sobre lacunas entre teoria e prática do curso.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A análise desses fatores possibilita a proposição de ações concretas que podem ser incorporadas pela Instituição de Ensino Superior. Entre elas destacam-se a criação de programas de mentoria, conectando ingressantes e concluintes, de modo a favorecer o compartilhamento de experiências e o suporte à construção inicial do planejamento de carreira; a ampliação de parcerias com organizações regionais, visando ao fortalecimento da oferta de estágios e vivências práticas; e a integração curricular de módulos voltados ao planejamento de carreira, assegurando que o tema seja abordado de forma sistemática ao longo da graduação.

A presente pesquisa contribui para a academia ao preencher a lacuna sobre o planejamento de carreira em um contexto de campus de interior, caracterizado por dinâmicas de mercado de trabalho e oportunidades regionais peculiares, pouco exploradas em estudos realizados em grandes centros. A limitação desta pesquisa ocorreu decorrente a dificuldade de conseguir a participação dos alunos, uma vez que demonstravam certas resistências em colaborar por falta de tempo, vergonha ou, quem sabe, até desconhecimento acerca da temática. Por isso não foi possível abarcar uma maior quantidade de estudantes. Para futuras pesquisas, recomenda-se ampliar essa participação, além de contemplar estudantes de diferentes regiões, a fim de identificar padrões e contrastes no processo de planejamento de carreira. Sugere-se, ainda, investigar a efetividade de programas institucionais de orientação profissional e de disciplinas voltadas à construção de carreira no ensino superior, bem como realizar estudos quantitativos para testar as hipóteses levantadas, estudos longitudinais que

acompanhem um mesmo grupo do início ao fim do curso, e estudos comparativos entre cursos de diferentes áreas ou entre campi de interior e de capital, a fim de verificar se as diferenças de percepção constituem fenômenos regionais ou padrões da formação em Administração.

Por fim, os resultados reforçam a necessidade de alinhar a formação em Administração às demandas dos estudantes e do mercado de trabalho, consolidando a ideia de que o planejamento de carreira é um processo contínuo e que a universidade desempenha papel fundamental nesse desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- BOLZAN, L. M.; ANTUNES, E. D. D. O QUE CLAMAM AS VOZES DOS PESQUISADORES E SOBRE O QUE ELAS SE CALAM AO ABORDAREM O ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL?. **Revista ADM.MADE**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 77–93, 2016. Disponível em: <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/admmade/article/view/2181>. Acesso em: 5 ago. 2025.
- BRASIL, V.; FELIPE, C.; NORA, M. M.; FAVRETTO, R. Orientação profissional e planejamento de carreira para universitários. **Cadernos Acadêmicos**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 117–131, fev.–jul. 2012. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/CA/article/view/14043>. Acesso em: 03 jun. 2025.
- CALIARI, L.; MOREIRA, M. G.; BORGES, S. CCERQUEIRA-ADÃO, S. A. da R. A formação do administrador e a sua orientação profissional para o mercado de trabalho: a percepção dos acadêmicos de uma universidade privada do interior do Rio Grande do Sul. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 4, p. 40-56, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n4p40>. Acesso em: 17 jun. 2025.
- CASTRO, M. A. A. de; MELLO, M. P. de Sá. Mudança organizacional no contexto da COVID-19: um estudo dos cenários sob a ótica das âncoras de carreira. **Revista Valore**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 142–158, 2022. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1397>. Acesso em: 29 jul. 2025.
- CHAIKOSKI, M.; FORLIN, J. V.; BAADE, J. H. As âncoras de carreira da geração Z. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 10, n. 2, p. 115–127, 2021. DOI: 10.33362/visao.v10i2.2455. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2455>. Acesso em: 29 jul. 2025.
- CORREIA, R. da S. Âncoras de carreira identificadas em jovens aprendizes da geração Z. **REFACP**, n. 25, 2024. Disponível em: <https://revistaunifacp.com.br/revista/index.php/reFACP/article/view/111>. Acesso em: 29 jul. 2025.
- DUARTE, M. E.; LASSANCE, M. C.; SAVICKAS, M. L.; NOTA, L.; ROSSIER, J.; DAUWALDER, J.-P.; GUICHARD, J.; SORESI, S.; VAN ESBROECK, R.; VAN VIANEN, A. E. M. A construção da vida: um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. **Revista Internacional de Psicologia**, Campinas, v. 26, n. 3, p. 389–399, 2009. Disponível em:

- https://www.academia.edu/102782837/A_Constru%C3%A7%C3%A3o_da_vida_Um_novo_paradigma_para_entender_a_carreira_no_s%C3%A9culo_XXI. Acesso em: 03 jun. 2025.
- ESTEVES, C. C.; ALMEIDA, A. V. de; LUCCHI, M. Planejamento de carreira: o olhar de estudantes de administração em duas faculdades privadas paulistas. **Latin American Journal of Business Management**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 134–151, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://www.lajbm.com.br/journal/article/view/429/0>. Acesso em: 03 jun. 2025.
- EXPÓSITO, L. M. C.; CIURANA, A. M. G. de. Avanzar en la educación para la sostenibilidad. Combinación de metodologías para trabajar el pensamiento crítico y autónomo, la reflexión y la capacidad de transformación del sistema. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 73, p. 131–154, jan. 2017. Disponível em: <https://rieoei.org/RIE/article/view/295>. Acesso em: 18 jun. 2025.
- FENG, Q.; CHEN, X.; GUO, Z. Como a acumulação de funções melhora a adaptabilidade na carreira? Uma análise de mediação dupla. **Current Psychology**, v. 42, n. 12, p. 10426–10436, 30 set. 2021. DOI: 10.1007/s12144-021-02304-3. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8481320/>. Acesso em: 7 set. 2025.
- FISCHER, T. A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 4, p. 208–219, out./dez. 1991. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8546>. Acesso em: 4 set. 2025.
- GIMENEZ, C. G.; ARANHA, F.; ROLIM, H. V.; NEVES, L. Q. das. Inovação nos cursos de administração no Brasil: uma análise do alinhamento às competências do século XXI. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 181–213, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1738/pdf> Acesso em: 13 jun. 2025.
- GOULART, A. de S.; BARROS NETO, J. P. de. Importância de plano de desenvolvimento de carreiras para estagiários na perspectiva de alunos de graduação. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 18, n. 2, p. 01–14, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-031>. Acesso em: 1 ago. 2025.
- JUSTEN, A.; GURGEL, C. Cursos de Administração: a dimensão pública como sujeito excluído. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 852–871, out./dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395112349> Acesso em: 17 jun. 2025
- KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. A formação do administrador no Brasil: competências e habilidades. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 2500–2509, 2024. DOI: 10.34117/bjdv10n1-153. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/66953>. Acesso em: 5 ago. 2025.
- LAYTON, R. L.; SOLBERG, V. S. H.; JAHANGIR, A. E.; Hall, J. D.; Ponder, C. A.; Micoli, K. J.; Vanderford, N. L. Career planning courses increase career readiness of graduate and postdoctoral trainees. **F1000Research**, v. 9, p. 1230, 2022. Disponível em: https://f1000research.com/articles/9-1230?utm_source. Acesso em: 17 jun. 2025.
- LEAL, M. S. F.; MELO, F. J. C.; SOBRAL, E. F. M.; CARNEIRO, J. S. Planejamento de carreira: importância e construção. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 1–12, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349199473_Planejamento_e_ancora_de_carreira_u_m_estudo_com_discentes_do_curso_de_Administracao_da_Universidade_de_Pernambuco_-_campus_Salgueiro. Acesso em: 3 jun. 2025.
- LINHARES, F. S.; MACHADO, N. R. C.; COUTO, L. C.; SILVA, S. S.; PEREIRA, J. R. A formação do administrador na Nova Diretriz Curricular: uma discussão sob o contexto das racionalidades. **Revista Administração em Diálogo (RAD)**, v. 25, n. 2, p. 35–52, 2023.

- Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/5801s>. Acesso em: 4 set. 2025.
- LÔBO, R. J. S.; LOPES JÚNIOR, E. P.; SILVA, F. E. Planejamento de carreira dos graduandos em Administração. In: SILVA, Clayton Robson Moreira da (org.). **Elementos de Administração**; v. 6. Ponta Grossa: Atena Editora, 2019. p. 23–43
- LOPES, P. da C. A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 27, n. 2, p. 187-201, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/3749>. Acesso em: 17 jun. 2025.
- LOUREDO, F.; OLIVEIRA, T. C. de; LOUREDO, F. de S. G. Ensino em Administração e Diretrizes Curriculares: Representações Discentes sobre Formação e Futuro na Profissão. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 31, n. 1, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/65083>. Acesso em: 13 jun. 2025.
- LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. p.Capa. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acesso em: 2 ago. 2025.
- LUCAS, M. G.; YAMAKAWA, S. W. O contexto familiar no processo de planejamento de carreira de estudantes universitários. **Revista Carreira & Pessoa**, v. 10, n. 3, p. 449–465, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i3.42327>. Acesso em: 29 jul. 2025.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. pág.302. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 2 ago. 2025.
- MELO, E. A. T. de; SANTOS, J. dos; LISBOA, M.; CUNHA, R. S.; COSTA, L. V. Barreiras, adaptabilidade, empregabilidade e satisfação: percepções de carreira em formados em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 6, p. 1-22, 2021. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1483/1666>. Acesso em: 4 set. 2025.
- MELO, P. M. da S.; CIAMPA, A. de L.; MELE, C.; e outros. **Marketing Pessoal e Empregabilidade - Do Planejamento de Carreira ao Networking**. Rio de Janeiro: Érica, 2014. E-book. pág.32. ISBN 9788536517872. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536517872/>. Acesso em: 14 jul. 2025.
- MESQUITA, T. C.; SIMÃO, A. S.; MEIRELLES JÚNIOR, J. C.; ALCOFORADO, L. F.; LONGO, O. C. Planejamento de carreira para estudantes de ensino superior do curso de Administração da cidade de Valença-RJ. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 12, p. 101322–101340, dez. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/22062> Acesso em: 14 jul. 2025.
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Students’ career aspirations do not reflect education plans or labour market demand, says OCED**. The State of Global Teenage Career Preparation. Paris: OECD Publishing, 2025. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2025/05/the-state-of-global-teenage-career-preparation.html>. Acesso em: 03 jul. 2025.
- PEGORETTI, B. **Adaptabilidade e planejamento de carreira para jovens universitários: um estudo à luz da teoria da construção de carreira**. 2021. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ufes.br/items/1ce6499d-5645-45f9-a4ba-ad409dfc19c7>. Acesso em: 4 set. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. ISBN 978-85-7717-158-3.

REIS, T. A.; GRAZIANO, G. O.; OSVALDO, Y. C. Como as âncoras de carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de universidade do interior de São Paulo. **Revista RECAPE**, v. 3, n. 2, p. 373–387, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32651>. Acesso em: 5 ago. 2025.

REVISTA ENSINO SUPERIOR. **Estudantes valorizam IES que realiza parcerias com empresas**. 28 set. 2023. Disponível em:

<https://revistaensinosuperior.com.br/2023/09/28/estudantes-valorizam-ies-que-realiza-parceria-s-com-empresas>. Acesso em: 28 jul. 2025.

RODRIGUES, V. O.; OLIVEIRA, M. C. de. Adaptabilidade de carreira e sucesso na transição universidade-trabalho: estudo prospectivo com medidas repetidas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 1, p. 114–133, jan./abr. 2023. ISSN 2237-1427. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/54970>. Acesso em: 5 ago. 2025.

SALVADOR, A. B.; FALCÃO, R. F. Os desafios para a docência em Administração de Empresas (The challenges for teaching business administration). **Revista Educação & Ensino**, Fortaleza, v. 6, n. 2, p. 1-15, jul./dez. 2022. ISSN 2594-4444. Disponível em: <https://periodicos.uniateneu.edu.br/index.php/revista-educacao-e-ensino/article/view/340>.

Acesso em: 03 jul. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. San Diego: Pfeiffer & Company, 1990.

SHIGUNOV NETO, A.; MACIEL, L. A formação do administrador reflexivo: proposição inicial de um “novo” modelo de formação do profissional de administração. **Revista Teoria e Prática da Educação**, v. 12, n. 3, p. 331–343, set./dez. 2009. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=all&id=W1516886023>. Acesso em: 18 jun. 2025.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, O. N.; REGO FILHO, F. S.; VALENTIM, M. E. C.; BENTO, F. J. S.; COSTA, Y. P. D.; MESQUITA, A. C. A.; HOLANDA, J. C. S.; MENEZES, E. R. Os desafios dos jovens administradores no mercado de trabalho: um estudo com bacharéis em Administração do Alto Oeste Potiguar. **Revista Foco**, v. 16, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n3-021>. Acesso em: 29 jul. 2025.

SILVA, J. A. da. PLANEJAMENTO DA CARREIRA: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DO PROJETO PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL. **Revista Extensão**, v. 6, n. 2, p. 142-148. 2022. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/extensao/article/view/6504>. Acesso em: 29 jul. 2025

SOARES, A. M. J.; ALVES, R. L.; TARGINO, E. N. M. A. Da teoria à prática: a formação do administrador contemporâneo dinamizada por metodologias ativas. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, Passo Fundo, vol. 3, n. 4, p. 36-58, Out.-Dez. 2017 - ISSN 2447-3944. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/REBES/article/view/2195/1533>. Acesso em: 13 jun. 2025.

SOARES, J.; CARVALHO, C.; SILVA, A. D. A systematic review on career interventions for university students: framework, effectiveness, and outcomes. **Australian Journal of Career Development**, [S.l.], v. 31, n. 2, p. 81-92, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/10384162221100460>. Acesso em: 30 jul. 2025.

TAKO, K. V.; KAMEO, S. Y. (org.). **Metodologia da pesquisa científica**: dos conceitos teóricos à construção do projeto de pesquisa. Campina Grande: Editora Amplla, 2023. ISBN 978-65-5381-111-9.

ULAŞ, E.; ERDOĞAN, E.; ÇETİNKAYA, D. The effect of a first-year career planning course on students' academic motivation and institutional integration. **Frontiers in Education**, v. 10, 2025. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2025.1519877/full>. Acesso em: 30 jul. 2025.

ZIKIC, J.; KLEHE, U. C. Job loss as a blessing in disguise: the role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 3, p. 391–409, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879106000613>. Acesso em: 5 ago. 2025.

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Qual a sua idade?
2. Qual o seu gênero? () Feminino () Masculino
3. Qual o seu período atual no curso de Administração? () ingressante () concluinte
4. Este é o seu primeiro curso de nível superior? Se não for, qual foi o anterior?
5. Você trabalha ou trabalhou anteriormente? Se sim, em que área e por quanto tempo?

a) Compreender a percepção de ingressantes e concluintes do curso de Administração sobre o planejamento de carreira;

6. O que o motivou a escolher o curso de Administração?
7. Ao concluir o curso de Administração, em que área ou tipo de organização você se imagina atuando profissionalmente?
8. Quais são seus principais propósitos em relação à atuação profissional? Você já traçou algum plano para alcançá-los?
9. Na sua percepção, como o curso de Administração impactou ou pode impactar no seu planejamento de carreira?
10. Você consegue identificar pessoas, experiências ou influências que contribuíram para suas decisões e perspectivas profissionais?

b) Comparar as percepções entre os grupos de ingressantes e concluintes sobre fatores facilitadores e limitadores acerca do planejamento de carreira.

11. Que fatores você acredita que facilitam ou facilitaram o seu processo de planejamento de carreira?
12. Que fatores você considera como obstáculos ou dificuldades para planejar sua carreira?