

Percepção de Carreira dos Egressos do Curso de Gestão Pública da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

Luísa Tolentino¹

Orientador: Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros²

RESUMO: Esse estudo visa analisar a percepção de carreira dos egressos do Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA. Para tanto, optou-se pelo método pesquisa de levantamento (*Survey*) e, dessa forma, aplicou-se um questionário contendo afirmações relacionadas aos modelos de carreira Tradicional e Emergentes e Influência da Formação na Carreira à população de egressos do Curso. Tal população representa um total de 157 indivíduos em que se chegou a uma amostra de 112 egressos e houve retorno de 115 respondentes para a pesquisa. Os resultados indicaram que, corroborando com a hipótese 1 da pesquisa, as expectativas de carreira durante o Curso correspondem ao momento atual de carreira dos egressos. Ainda, sugerem que os egressos possuíam altas expectativas de carreira durante o curso, confirmando a hipótese 2. Também, que o Curso direcionou e mudou as expectativas e percepções de carreira de seus egressos, respaldando a hipótese 3. Por fim, foi apresentado que a percepção de carreira dos ex-alunos é voltada aos modelos Emergentes e não ao Tradicional, comumente relacionado ao setor público.

Palavras-chave: Percepção de carreira. Burocrata Proteano. Carreira Tradicional. Modelos Emergentes. Setor público.

RESUMEN: Este estudio se trata de analizar la percepción de carrera de los egresados de la Facultad de Gestión Pública de la UNIPAMPA. Para hacerlo, se optó por el método investigación de retirada (*Survey*) y, así, se aplicó un cuestionario conteniendo afirmaciones relacionadas a los modelos de carrera Tradicional y Emergentes y Influencia de la Formación en la Carrera a la población de egresados de la Facultad. Dichos población constituye un total de 157 sujetos en que se ha llegado a una muestra de 112 egresados y hubo regreso de 115 encuestados para la investigación. Los resultados indican que, corroborando con la hipótesis 1 de la investigación, las expectativas de carrera durante el Curso corresponden al momento actual de carrera de los egresados. Aún, sugieren que los egresados tenían altas expectativas de carrera durante el curso, confirmando la hipótesis 2. También, que el Curso dirigió y cambió las expectativas y percepciones de carrera de sus egresados, respaldando la hipótesis 3. Por último, se ha presentado que la percepción de carrera de los exalumnos está dirigida a los modelos Emergentes y no al tradicional, comúnmente relacionado con el sector público.

Palabras clave: Percepción de carrera. Burócrata Proteano. Carrera Tradicional. Modelos Emergentes. Sector público.

1 INTRODUÇÃO

Com a expansão do ensino superior no Brasil, conseqüentemente houve um aumento de cursos superiores tecnológicos. Esses cursos possuem tempo menor de duração e formam um profissional mais focado, o que atrai muitos alunos que já estão empregados ou que estão buscando crescer dentro das organizações.

¹ Discente de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal do PAMPA.

² Professor Doutor em Administração.

Além disso, eles têm atraído discentes que ainda não estão inseridos no mercado de trabalho e desconhecem a lógica de hierarquização do ensino superior; em que, nas empresas, os tecnólogos ocupam cargos inferiores aos dos bacharéis. Nesses cursos vinculados à área de administração, a inserção dos egressos ocorre majoritariamente em médias e pequenas empresas e as vagas nas grandes organizações, seja como analista ou como *trainee* são destinadas a bacharéis. Isso evidencia uma mobilidade limitada a partir das possibilidades dos cursos tecnológicos (VOLKMER; OLIVEIRA, 2017).

Há, ainda, empresas que veem os cursos tecnológicos como inferiores aos bacharelados ou confundem a formação com a de técnico. Sendo assim, o lugar dos tecnólogos no mercado de trabalho ainda não está definido. Além do mais, quando o assunto é concurso público, encontram-se as seguintes situações: ainda são poucos concursos que aceitam a formação de tecnólogo, a remuneração do tecnólogo muitas vezes é inferior a do bacharelado e muitos egressos dos cursos de tecnologia acabam realizando concursos de nível de ensino médio (VOLKMER; OLIVEIRA, 2017). Tudo isso evidencia a dificuldade dos egressos de se inserirem dentro da sua área formada.

Já no contexto do município de Santana do Livramento, a UNIPAMPA foi criada com o propósito de estimular o desenvolvimento local como também, foi direcionada para oportunizar acesso à educação superior pública, gratuita, inclusiva e de qualidade, especialmente para comunidades que, historicamente, estiveram à margem desse direito. Por conseguinte, a concepção do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da universidade tem como objetivos desenvolver as competências profissionais –ética, cultura, tecnologia e desempenho profissional. Ademais, formar profissionais aptos para atuar no planejamento, implementação e gerenciamento de programas, projetos e políticas públicas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA, 2016).

Além disso, o Curso de Gestão Pública visa a incentivar o desenvolvimento do empreendedorismo e a compreensão dos impactos sociais, econômicos e ambientais resultantes da incorporação de novas tecnologias. Outrossim, caracterizar um perfil de egressos que sejam agentes transformadores, com aptidões para atuar em organizações públicas, privadas e de interesse social. Igualmente, que detenham conhecimento de aspectos legais, de gestão de pessoas e recursos, visão sistêmica, comunicação, trabalho em equipe e liderança.

Considerando esse contexto, foi elaborado como objetivo geral analisar a percepção de carreira dos egressos do Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA e como objetivos específicos analisar se as expectativas de carreira e a carreira em que estão inseridos são correspondentes e verificar se o Curso de Gestão Pública contribuiu para o direcionamento de carreira dos seus egressos.

A importância da pesquisa está principalmente na contribuição que traz para o Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA através do *feedback* que resulta da pesquisa feita com os egressos, em que os resultados poderão ser usados futuramente para possíveis estudos e melhorias na condução da apresentação das possibilidades de carreira dos formandos. Além disso, houve um aumento significativo da oferta de cursos superiores tecnológicos com a ampliação do curso superior público, deixando de representar apenas 6,0% do total de matrículas no ensino federal e passando a corresponder a 12% em 2015 (COSTA, 2018).

Assim, de 286 cursos tecnológicos ofertados em 2003 passou a 1.228 em 2015, gerando um aumento de 329,37%, o que leva conseqüentemente ao crescimento do número de matrículas de 33.081 em 2003, para 135.471 em 2015, ou seja, um aumento de 300,78%. (COSTA, 2018). Esse aumento na oferta dos cursos tecnológicos dá importância a estudos sobre carreira voltada para seus egressos, traçando um perfil desses e buscando compreender o que engloba suas escolhas de carreira.

Porém, os tecnólogos acabam por ter uma média de remuneração menor do que a dos bacharéis já que as atividades desenvolvidas por eles solicitam um menor grau de exigência. Até mesmo na mesma área de atuação, há diferença salarial entre tecnólogos e bacharéis. Por exemplo, na área de engenharia, especificamente na construção civil, o salário médio de um engenheiro é de R\$ 7.470,66, enquanto o de um tecnólogo é de R\$ 3.478,49, ou seja, uma diferença de 114,77% (COSTA, 2018).

Essa diferença salarial pode também influenciar a percepção de carreira dos egressos do curso de Gestão Pública e tudo isso valida a importância do estudo sobre essa percepção. Segundo Volkmer e Oliveira (2017), quando se cria uma hierarquização entre os cursos superiores pode-se questionar a competência desse nível de ensino em aumentar a igualdade no acesso às vagas disponíveis no mercado de trabalho.

Isso pode ocasionar na manutenção das desigualdades sociais no acesso dos estudantes às vagas do ensino superior e eventualmente a vagas de trabalho, o que resulta na diminuição das chances de mobilidade social e afeta o papel da formação profissional na empregabilidade dos egressos.

Desta forma, a seguir, o presente trabalho é constituído de uma introdução sobre a carreira e seus modelos, utilizando a teoria existente sobre a temática na primeira parte do referencial teórico. Por conseguinte, são apresentados estudos brasileiros sobre teorizações ou carreira no contexto do setor público. E no último tópico, são abordados estudos sobre as expectativas de carreira no Brasil. Na terceira parte, encontra-se a metodologia escolhida para conduzir esta pesquisa e na quarta parte a análise dos dados coletados. Ao final, situa-se na quinta parte as considerações finais, seguida das referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, o embasamento teórico começa discorrendo primeiramente sobre o desenvolvimento histórico das teorias de carreira, seguindo no segundo tópico pelos estudos brasileiros sobre teorizações de carreira no setor público. Por fim, discorre-se sobre os estudos relacionados às expectativas de carreira no Brasil.

2.1. Desenvolvimento histórico das teorias de carreira

A carreira tradicional é definida por Sullivan e Baruch (2009), como sendo tipicamente aquela em que as pessoas determinam um relacionamento com o próprio emprego estabelecendo solidez e com progressão dentro da organização. Na época em que esse modelo foi popularizado (nos anos 50 e 60) a relação empregador-empregado era definida por uma troca da fidelidade do empregado com base na promessa subjacente da organização de oferecer segurança e estabilidade no trabalho.

Esse modelo de carreira vigorou até os anos 1970 e tinha como características a estabilidade, o progresso, o enriquecimento e a divisão sexual e social do trabalho, em que somente os homens trabalhavam. Isto é, a oportunidade de ascensão cabia apenas aos grupos socialmente dominantes. O desenvolvimento da carreira era sequencial e vertical e os trabalhadores gozavam de maior estabilidade em suas ocupações. Já o modelo **moderno** de carreira surgiu a partir de mudanças sociais que englobou feminização do mercado de trabalho, aumento dos graus de instrução, flexibilização do trabalho e etc. (CHANLAT, 1995).

Por conseguinte, até a década de 1980 pouco se discutia sobre a gestão de carreiras e de tal forma que era comum que os indivíduos permitissem que as empresas os cuidassem até a chegada da aposentadoria. Realidade que se modifica conforme desenvolve-se o cenário de grandes transformações que acontecem no contexto das relações de trabalho, somando-se às

incertezas que afligem todos os campos da vida humana na sociedade contemporânea (SIANI; OSVALDO; CORRÊA, 2017).

Em 1986, Hall denomina de uma nova abordagem, a carreira proteana. A palavra deriva do deus grego “*Proteu*” que, de acordo com a mitologia, podia mudar de forma conforme sua própria vontade. Paralelamente, o profissional contemporâneo tem a capacidade de gerenciar sua própria carreira, de acordo com suas próprias necessidades (HALL, 1998 *apud* ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

Nesse contexto, surge a teoria de âncora de carreira, que foi sendo trabalhada por Edgar Schein desde a década de 1970, mas que finaliza a teoria e passa a difundi-la em 1990. De acordo com Schein (1993), a expectativa do avanço da carreira delinea o constante processo de ajustamento e compatibilidade entre a organização e o trabalhador. O componente mais importante desse processo é chamado âncora de carreira. Essa âncora é caracterizada por autopercepções de talento do indivíduo, comportamentos e motivações que têm como base experiências afetivas que cada pessoa desenvolve, crucialmente nos primeiros anos da carreira.

De acordo com o que afirma Chanlat (1995), além dos modelos tradicional e moderno de carreira, existem 4 grandes tipos de caminhos dentro desses dois modelos. São eles: burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico. A carreira burocrática refere-se aos alicerces burocráticos da organização, a carreira de tipo profissional envolve a especialização, deter um determinado conhecimento, a empreendedora é associada a atividades de uma empresa independente e por fim, a carreira de tipo sociopolítico fundamenta-se nas habilidades sociais e na capacidade de se relacionar de uma pessoa.

Ele também explica que as âncoras são os componentes da realidade humana que irão definir as predileções por determinada ocupação, carreira, organização ou oportunidade. Representam a autopercepção de aptidões, as necessidades e os princípios do indivíduo e formam um conjunto de oito categorias: competência gerencial, competência técnica ou funcional, segurança e estabilidade, autonomia e independência, senso de serviço e dedicação à causa, desafio constante e estilo de vida.

Na mesma década em que surge a teoria de âncora de carreira, Michael Arthur desenvolve a abordagem denominada carreira sem fronteiras. Nela, o ator de carreira é moldado pelas forças econômicas e, além disso, molda essas forças. Sendo assim, se torna produto e produtor do ambiente de trabalho em que participa, ao contrário da lógica da carreira tradicional em que o ator de carreira era visto como passivo ante as mudanças ambientais e dependente dos planos de carreira organizacionais (ARTHUR, 1994).

A teoria de carreira sem fronteiras busca olhar além da mobilidade física, tratando também do lado subjetivo da carreira. Assim, se faz um balanceamento entre os aspectos subjetivos e objetivos. A abordagem é apoiada por redes externas à organização, pois admite que relações familiares e pessoais têm efeito significativo e que a carreira deve ser compreendida de forma subjetiva pelo próprio ator (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

Já a teoria de carreira caleidoscópica, que surgiu em 2005, é fundamentada nos resultados de cinco estudos distintos, sendo eles três inquéritos, entrevistas e grupos focais, com mais de 3.000 trabalhadores americanos, de autoria de Lisa A. Mainiero. Percebeu-se que alguns dos trabalhadores repelem a carreira do tipo tradicional como ascensão, e inclinam-se para a criação de carreiras não tradicionais que são mais adequadas as suas carências, propósitos e padrão de vida (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

De acordo com Sullivan *et al.* (2009), a teoria caleidoscópica explica como os trabalhadores modificam os critérios de suas carreiras, mudando vários pontos de suas vidas com o intuito de acomodar seus papéis e suas relações de formas diferentes. Ainda, Sullivan e Baruch (2009), afirmam que tais transformações podem ocorrer como uma reação a mudanças externas, como a demissão, ou internas, como o amadurecimento.

Sullivan e Baruch (2009) realizaram uma pesquisa em que revisam a bibliografia sobre os modelos denominados tradicionais e não tradicionais. Eles afirmam que os novos modelos de carreira surgiram com o intuito de elucidar a multiplicidade dos padrões de carreira contemporâneos, é nesse contexto que surgem os modelos de carreira caleidoscópica, por exemplo. Também, seus estudos deram maior enfoque para os modelos surgidos na década de 90, como carreiras Proteana e Sem Fronteiras.

Enfim, situada no contexto brasileiro, desvendando os vínculos e trajetórias que se erguem em suas modernas e complexas sociedades urbanas, surge a obra de Gilberto Velho em que é apresentado o conceito de metamorfose (DELUCA; OLIVEIRA; CHIESA, 2016). Nessa concepção, o indivíduo pode trocar os projetos durante sua trajetória, negociando sua realidade, contemplada por outros projetos, de pessoas ou grupos.

No caso dos grupos, que são projetos coletivos, estão incluídos traços de famílias, grupos, instituições e assim por diante. São todos suscetíveis a diferentes interpretações individuais “devido a particularidades de *status*, trajetória e, no caso de uma família, de gênero e geração” (VELHO, 2003 *apud* DELUCA; OLIVEIRA; CHIESA, 2016).

Abaixo o Quadro 1 elaborado por Wilkoszynsky e Vieira (2013), exibe uma estrutura que indica o modelo, o conceito e a teoria das abordagens Tradicional e Emergente.

Quadro 1 – Abordagens e modelos de carreira com seus constructos

Abordagem	Modelo	Principais Pressupostos	Principais Constructos
Tradicional	Carreira Tradicional (anos 50)	Carreira gerida pelas organizações, estáveis, lineares, baixa mobilidade, progressão vertical, recompensas extrínsecas	Estabilidade Progressão vertical Planejamento com foco em demandas organizacionais Reconhecimento de sucesso através de aspectos extrínsecos ao indivíduo
Emergente	Carreira Proteana (anos 90)	Meta competências: autoconhecimento + adaptabilidade	Autoconhecimento Adaptabilidade Orientação por valores pessoais Aprendizado contínuo
	Carreira Sem Fronteiras + Carreira Inteligente (anos 90)	Mobilidade Física e psicológica + três saberes	Capacidade de transpor fronteiras físicas /psicológicas + Know-why/saber por_que Know-how/saber como Know-whom/saber quem
	Carreira Caleidoscópica (anos 2000)	Três parâmetros: autenticidade, equilíbrio e desafio	Autenticidade Equilíbrio Desafio

Fonte: Wilkoszynsky e Vieira (2013).

Em seguida serão explanados alguns estudos relevantes sobre as teorizações ou carreira no setor público brasileiro.

2.2 Estudos brasileiros sobre teorizações de carreira no setor público

No Brasil, podemos identificar dois estudos que abordam essas teorizações de carreira voltadas ao setor público. O primeiro deles de Oltramari e Lorenzato (2012) objetivou

compreender como gerentes bancários vivenciam a construção de suas carreiras, especialmente, as mobilidades de promoções de cargo, num contexto de carreiras **Sem Fronteiras**. Foram coletados os dados por meio de entrevistas feitas com dez gerentes bancários de um banco público do estado do Rio Grande do Sul. As conclusões do estudo foram de que o modelo Sem Fronteiras é determinado pela organização bancária e tem o fim de deter o gerente para o projeto da organização e, além disso, garantir sua permanência na instituição. Ademais, todas as decisões referentes à carreira recaem diretamente sobre a família do gerente bancário configurando a influência de externalidades nessa lógica própria do conceito Sem Fronteiras (OLTRAMARI; LORENZATO, 2012).

Também é conveniente trazer o estudo de Silva, Balassiano e Silva (2014), que visou compreender de que forma se constroem os processos pessoais de carreira de servidores públicos com carreiras técnicas de nível superior, diante das diferentes visões de carreiras articuladas no contexto social contemporâneo. Sendo assim, os autores buscaram identificar a presença de características **Proteanas** e mudanças de atitude relacionadas a elas e que são frequentemente associadas ao setor privado.

Após a coleta de dados que foi feita mediante entrevistas semiestruturadas, dois grupos foram escolhidos para integrar os sujeitos da pesquisa, um com quinze servidores ativos e outro com cinco ex-servidores que pediram demissão. Assim, os autores concluíram que há indivíduos gerenciando suas carreiras de maneira autônoma em relação às premissas assumidas pelas organizações públicas. Esses indivíduos foram chamados de burocratas proteanos: um profissional que se emprega da burocracia pública para ser proteano. Por conseguinte, Silva, Balassiano e Silva (2014), reconhecem que no setor público brasileiro há, concomitantemente, dois tipos diferentes de percepção de carreira: uma mais tradicional e outra mais racional.

Considerando o perfil dos alunos de Administração, em uma pesquisa feita por Cavazotte, Lemos e Viana (2012), foram entrevistados jovens da geração Y sobre o que desejariam encontrar nas organizações. Os resultados demonstraram que jovens funcionários estabelecem contratos psicológicos que favorecem o prazer, a liberdade e o envolvimento social. Os termos mais citados nessas entrevistas foram: crescimento, um bom salário, estabilidade, prazer com o trabalho, flexibilidade, um bom ambiente de boas relações interpessoais e responsabilidade social. Essas foram as expectativas dos formandos em Administração de duas universidades do Rio de Janeiro.

Essas aspirações à autonomia, flexibilidade e qualidade de vida são comumente usadas como justificativa para a alta rotatividade da força de trabalho brasileira nos últimos anos, principalmente suas camadas mais jovens. Contudo, grande parte desses jovens fazem essa migração com o intuito de reiniciar suas carreiras como servidores públicos, docentes ou empreendedores e isso dá a entender que há uma rejeição às carreiras nas grandes empresas privadas (LEMOS; PINTO; SILVA, 2017).

Muitos brasileiros recém formados estão escolhendo a carreira pública em detrimento da privada justamente pelos ganhos salariais mais altos. Além disso, muitos escolhem também pela flexibilidade de começar suas carreiras no setor privado e fazer uma futura troca para o setor público. No entanto, após a escolha de iniciar carreira na área privada, os profissionais, na maioria das vezes, decidem por não fazer mais a troca pelo setor privado, já que mesmo que inicialmente os salários do setor público sejam maiores, com o tempo as remunerações do setor privado tendem a aumentar enquanto as das organizações públicas tendem a estagnar (SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015).

Aliás, recentemente, houve um aumento na procura por cargos públicos pelos egressos do ensino superior. No estudo de Sales, Xavier Filho e Damascena (2017), foram entrevistados alunos do curso de Administração para identificar quais eram suas âncoras de carreira e o resultado foi que, entre cinco alternativas de carreira, 45% dos estudantes querem

ingressar em carreiras no setor público. As âncoras de carreira que eles mais se identificaram foram “Segurança e Estabilidade” e “Estilo de Vida” e isso explica satisfatoriamente porque a iniciativa pública está como primeira expectativa profissional entre esses discentes.

Também há a possibilidade de separar os estudantes de cursos superiores em dois grupos: os que possuem plano de carreira e aqueles que não possuem. Os que possuem se colocam como protagonistas de suas vidas e o sucesso se torna um fenômeno psicologicamente interiorizado e assim o plano de carreira torna-se um contrato psicológico com a vida profissional do qual não ficam de fora as questões relacionadas ao bem viver e à autorrealização. Já os estudantes que não possuem plano de carreira acreditam que vida e trabalho são dimensões separadas e que a carreira é resultado de eventos externos e assim não é possível planejá-la. Nesse caso, o estudante se vê como coadjuvante da sua vida profissional e o sucesso é determinado pela ação e pelos impactos das externalidades (SIANI; OSVALDO; CORRÊA, 2017).

Quanto aos discentes que não possuem plano de carreira, a escolha de ingressar no setor público se encaixa com a perspectiva de que a carreira é resultado de eventos externos, sendo que nas carreiras públicas está bem delimitado como, quando e se o profissional pode progredir. Conforme Santos, Brandão e Maia (2015) há também salários iniciais melhores que no setor privado, mais estabilidade e progressão garantida de carreira. Já no setor público, o crescimento da carreira profissional é mais incerto, porém, após um período o profissional bem-sucedido tem a chance de ascender e alcançar remuneração significativamente superior à que poderia conquistar no serviço público.

Logo, serão abordados alguns estudos selecionados sobre as expectativas de carreira entre estudantes e profissionais do setor público e do setor privado brasileiro.

2.3 Estudos sobre expectativas de carreira no Brasil

No Brasil, as pesquisas sobre carreira estudam um público diverso. Esse público engloba, por exemplo, funcionários do setor público, do setor privado, formandos do ensino superior e até mesmo formandos do ensino fundamental. O estudo de Figueiredo, Maestro Filho e Santos (2016) sobre carreira tradicional, analisou a percepção de alunos do Ensino Fundamental sobre a correlação entre educação empreendedora e a formação da visão de carreira. Nesse estudo, foram feitas uma análise documental de documentos internos da instituição de ensino estudada, para identificar os projetos desenvolvidos na área de educação empreendedora e, após isso, uma pesquisa de campo com os alunos concluintes do ensino fundamental. Os autores concluíram que entre os discentes, há um entendimento sobre a responsabilidade pessoal na construção de suas carreiras profissionais.

Além disso, destaca-se que entre os entrevistados há uma consciência com relação ao sonho de vida e a aptidão necessária para realizá-lo. Outro aspecto importante é que não há uma substituição de um perfil de carreira por outro, mas sim uma fusão entre o modelo Tradicional mesmo que haja uma tendência maior aos novos modelos de carreira (FIGUEIREDO; MAESTRO FILHO; SANTOS, 2016).

O estudo de Andrade, Kilimnik e Pardini (2011) verificou se os profissionais atualmente inseridos no mercado de trabalho estão aderindo a carreira Tradicional ou Proteana e, também, quais suas âncoras de carreira, grau de satisfação com a carreira, profissão e trabalho e a relação entre esses tópicos. O estudo utilizou-se de questionários que foram aplicados em 113 estudantes de graduação e pós-graduação do curso de Administração.

Os resultados obtidos apontam para “Estilo de Vida” sendo a âncora de carreira com a maior média, o que explicita a preferência por uma carreira que permita a integração de necessidades de trabalho, pessoais e familiares. Além disso, havia uma maioria entre os pesquisados que tendia a uma carreira Proteana (autodirigida) e também, não existia uma

única âncora que proporcionasse mais satisfação do que outra (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

Já um estudo sobre o que querem os jovens profissionais, feito por Sá, Lemos e Cavazotte (2014), analisou quais eram as expectativas de carreira dos jovens da geração Y, recém-chegados ao mercado de trabalho. Uma pesquisa qualitativa foi realizada com os jovens de 21 a 30 anos de idade, graduados e com no mínimo um ano de experiência no mercado de trabalho. Quanto aos resultados, foi concluído que elementos das carreiras Tradicionais e das novas carreiras se fazem presentes nas expectativas do público estudado. Isso refere-se a hipótese 1: as expectativas de carreira durante o Curso correspondem ao momento atual de carreira.

Ainda, conforme Sá, Lemos e Cavazotte (2014), crescimento vertical na empresa, treinamento e desenvolvimento promovidos pela empresa, remuneração atraente, reconhecimento e valorização pela empresa, segurança para o futuro, ascensão rápida, valorização do ambiente de trabalho, busca por satisfação e prazer, desafio e autonomia, flexibilização e qualidade de vida, valorização de questões éticas, sociais e ambientais e carreira construída sem fronteiras organizacionais são os correspondentes para altas expectativas de carreira dos jovens estudados. Com base nos resultados desse estudo, foi definida a hipótese 2: os egressos possuíam altas expectativas de carreira durante o Curso.

Por fim, Teixeira e Gomes (2005), desenvolveram um estudo que analisou a colaboração de entendimento de autoconceito, auto-eficácia profissional, comportamento exploratório, participação em atividades acadêmicas de formação, situação do mercado de trabalho e percepção pessoal de oportunidades profissionais na escolha de carreira entre discentes em final de curso universitário. Na pesquisa, participaram 252 discentes de idades entre 20 e 30 anos que responderam a um instrumento de auto-relato desenvolvido especialmente para o estudo.

A interpretação dos resultados feita pelos autores mostrou que a formação acadêmica deve atentar com mais destaque a perspectiva da prática profissional, como meio de fomentar o desenvolvimento do autoconceito da auto-eficácia. Além disso, foi sugerido que a universidade deve ofertar atividades referentes ao desenvolvimento de metas profissionais para que os discentes tratem de modo efetivo a transição de alunos universitários para o mercado de trabalho. O que se relaciona à hipótese 3: o Curso de Gestão Pública contribuiu para o direcionamento de carreira dos egressos.

Quadro2 – Constructos utilizados e hipóteses relacionadas aos mesmos

Abordagem	Modelo	Constructo	Sigla	Variáveis	Hipóteses
Tradicional	Tradicional	Busca de estabilidade e Segurança	ES	Q1, Q17	H2
		Expectativa de progressão hierárquica, vertical	HV	Q2, Q14, Q15	H2
		Sucesso medido prioritariamente por valores materiais ou financeiros	SMF	Q5, Q7	H2
		Orientação por valores e interesses organizacionais	OVO	Q3, Q4, Q9, Q10, Q18	H1, H3

		Baixo autogerenciamento	FA	Q6, Q8, Q11, Q12	H2, H3
		Baixo investimento em <i>network</i> (rede de relacionamentos)	BR	Q13, Q16	
Emergente	Proteana	Ênfase no autogerenciamento	AG	Q21, Q22, Q26	H1, H3
		Adaptabilidade	ADP	Q20	
		Orientação por valores próprios	OVP	Q23, Q24	H1, H3
		Aprendizado Contínuo	AC	Q19, Q25	H1, H3
	Sem Fronteiras	Mobilidade Psicológica	MP	Q27, Q28, Q29	H1
		Mobilidade Física	MF	Q29, Q30	H2
	Inteligente	<i>Know-why</i> – Saber por quê	KWY	Q33	H2
		<i>Know-how</i> – Saber Fazer	KHW		
		<i>Know-whom</i> – Saber quem	KWO	Q31, Q32	
	Caleidoscópica	Autenticidade	A	Q34	H1
		Equilíbrio	EQ	Q35	
Desafio		D	Q36, Q37	H1	

Fonte: adaptado de Wilkoszynsky e Vieira (2013).

Após a exposição das teorias sobre carreira, culminando nos estudos realizados sobre a temática no setor público brasileiro e, por último, aqueles realizados sob a ótica das expectativas de carreira no Brasil, na sequência apresentam-se os procedimentos metodológicos para a condução deste estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Essa pesquisa utilizou-se da abordagem quantitativa, de natureza aplicada e descritiva em seus objetivos metodológicos. Para Diehl e Tatim (2004) a abordagem quantitativa é definida pela quantificação na coleta e no tratamento dos dados mediante técnicas estatísticas, objetivando assegurar resultados e evitar desvios de análise e de interpretação, e assim, proporcionar uma margem de segurança maior quanto às interferências.

Nesta perspectiva, Sampieri, Collado e Lucio (2006) definem a abordagem quantitativa de forma semelhante a Diehl e Tatim (2004) quando dizem que ela emprega a coleta e, posteriormente, a análise de dados para responder às indagações da pesquisa e testar as hipóteses preestabelecidas e confia nos métodos estatísticos para precisar os padrões de comportamento de uma determinada população.

Quanto aos objetivos, descritiva, Rampazzo (2004) diz que ela observa, registra, analisa e correlaciona elementos ou acontecimentos (variáveis), sem alterá-los; examina fatos e fenômenos da esfera física e, principalmente, da esfera humana, sem a intercessão do pesquisador. A pesquisa descritiva objetiva constatar a regularidade com que um fenômeno se sucede, sua correspondência e sua ligação com outros, sua essência e suas propriedades.

Essa natureza tem como objetivo compreender as inúmeras situações e relações que acontecem na vida econômica, política, social e outras particularidades do comportamento humano, tanto da pessoa vista de forma isolada da sociedade, quanto de comunidades e grupos mais complexos (RAMPAZZO, 2004).

Para tanto, realizou-se uma pesquisa de método *survey*, conhecido como pesquisa de levantamento que, conforme Gil (2010) se denota pela interrogação direta dos indivíduos cujo comportamento se quer estudar. Essencialmente, é solicitada informações a um grupo de indivíduos sobre a questão analisada para, posteriormente, por meio de uma análise quantitativa, alcançar respostas correspondentes aos dados apanhados.

Quadro 3 – Número de egressos de Gestão Pública a cada semestre desde a primeira formatura até a última

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
1º semestre	29	21	5	5	5	7	5	4	157
2º semestre	0	4	14	11	16	19	12	-	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da Secretaria Acadêmica.

Como técnica de coleta, utilizou-se um questionário que no entendimento de Severino (2007), se trata de um agrupamento de questões, articuladas de forma sistemática, que visam recolher informações escritas pelos indivíduos pesquisados, com o intuito de inteirar-se sobre suas opiniões sobre a temática estudada. Quanto às questões, devem ser coerentes ao objeto e formuladas de forma clara para que sejam entendidas de forma satisfatória pelos sujeitos.

O autor complementa que as questões devem ser diretas para levar, também, a respostas diretas e evitar dúvidas por parte dos respondentes dos questionários e possíveis ambiguidades. Além disso, podem ser abertas ou fechadas. Sendo que nas abertas o sujeito pode fabricar as respostas, com suas próprias palavras e nas questões fechadas, que serão as usadas no questionário deste artigo, as respostas serão assinaladas dentre as opções previamente definidas pelo pesquisador.

Na mesma linha de pensamento, Gil (2010) diz que a produção de um questionário se faz por, basicamente, tópicos bem redigidos. Para essa elaboração existem algumas regras práticas que ajudam o pesquisador, como a preferência por questões fechadas, incluir apenas perguntas diretamente relacionadas ao problema, evitar perguntas que penetrem na intimidade dos sujeitos pesquisados, as perguntas devem ser escritas de forma clara, concreta e precisa e seu número deve ser limitado, o questionário deve iniciar com perguntas mais simples e terminar com as perguntas mais complexas, entre outros.

Para esse estudo foi utilizado o questionário elaborado e validado por Wilkoszynsky (2012), que consta no Apêndice A. Tal instrumento foi construído com base na literatura existente sobre as teorias de carreiras mencionadas, utilizando-se de Baruch (2008), Briscoe e Hall (2005) e Sullivan, Forret, Carraher e Mainiero (2009), com 18 itens ligados à carreira Tradicional e 19 itens ligados ao modelo Emergente, totalizando 37 questões (WILKOSZYNSKY, 2012).

Ainda, foi realizada uma adaptação que adiciona as questões 38 a 45, criadas para investigar o impacto da formação na carreira, identificadas pela sigla IFC – Influência da Formação na Carreira, visto que não foram encontradas escalas validadas que abordssem tal questão. Para a avaliação dos itens, foi usada a escala Likert de concordância, dispostas de forma que progridem de 1 a 5 (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente), conforme Diehl e Tatim (2004).

A coleta foi feita durante o período de 6 de setembro de 2019 à 8 de outubro de 2019 por contato via e-mail, em que foi enviado o questionário para a lista de e-mails de egressos do Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA. O universo populacional dessa pesquisa é composto pelos egressos do Curso de Tecnologia em Gestão Pública, implementado em 2009 e que forma profissionais desde 2012.

A partir do número de 157 egressos, obtido pela Secretaria Acadêmica, a essa população, considerada finita, aplicou-se o cálculo amostral aleatório simples com erro

amostral padrão de 5%, chegando à amostra de 112 respondentes para alcançar o nível de confiança de 95%. Para tanto, o presente trabalho obteve 115 respostas dos egressos que foram contatados via e-mail.

Para realizar as análises dos dados, aplicou-se análise estatística descritiva em que, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006) descreve os dados por meio de distribuições de frequências que podem ser apresentadas por meio de frequências acumuladas e relativas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises dos resultados desse estudo estão organizadas em três categorias vinculadas aos modelos de carreira Tradicional e Emergentes, além da Influência da Formação na Carreira, categoria final que foi elaborada originalmente pela autora deste estudo. Para a análise, foram utilizadas as respostas de 115 egressos do Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA, representando um nível de confiança de 95%.

4.1 Influência do modelo de carreira tradicional nos egressos de Gestão Pública

A seguir serão apresentadas as análises referentes ao modelo Tradicional de carreira. Os resultados percorrem dezoito questões que foram divididas em três grupos para poder apresentar da melhor maneira as análises.

Com relação à questão 1 da escala, percebe-se que a estabilidade oferecida pela ideia de aposentar-se na atual organização em que se está trabalhando é importante aos respondentes, já que está em um nível de concordância que representa 48,2% do total. No entanto, o índice de discordância também é considerável, ao associar as respostas “discordo” e “discordo totalmente”, é apresentado nível de 36,9% das respostas.

Quadro 4 – Resultados das variáveis relacionadas ao modelo de carreira Tradicional referentes à Busca de Estabilidade e Segurança e Expectativa de Progressão Hierárquica

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1-A perspectiva de poder aposentar-me em minha atual organização representa, para mim, um atrativo para permanência nela.	20,2%	16,7%	14,9%	33,3%	14,9%
17-Um bom contrato de trabalho é aquele no qual a organização oferece segurança e estabilidade em contrapartida ao meu compromisso e lealdade.	7,9%	11,4%	2,6%	43,9%	34,2%
2-Progressão na hierarquia de uma empresa e assumir posições cada vez “mais altas” é um dos meus indicadores de sucesso na carreira.	7%	8,8%	4,4%	46,5%	33,3%
14-Deslocamentos laterais na vida profissional, entre atividades, áreas e/ou organizações, significam estagnação da carreira.	28,9%	34,2%	22,8%	13,2%	0,9%
15-Ser preterido para uma promoção, ser demitido ou perder um contrato de trabalho representa uma forma de insucesso na carreira.	34,2%	24,6%	10,5%	24,6%	6,1%

Fonte: elaborado pela autora.

Também, é possível relacionar esse resultado às altas expectativas de carreira mencionadas na hipótese 2, reforçando a ideia dos egressos em se aposentar na instituição,

bom contrato de trabalho e progressão hierárquica como parte dessa perspectiva do que seria a carreira ideal para seguir.

Isso não se percebe na afirmação 17, em que 43,9% dos egressos concordam que um bom contrato de trabalho é aquele que estabelece segurança e estabilidade. Além disso, quando se associa essa porcentagem a “concordo totalmente”, o que se segue é um índice de 78,1% para as respostas afirmativas.

O mesmo ocorre na afirmação 2, em que, ao todo, 79,8% dos egressos concordam e concordam totalmente com progredir na hierarquia de uma empresa e assumir posições cada vez “mais altas” como um dos seus indicadores de sucesso na carreira. Ainda, os egressos discordam das questões sobre Expectativa de Progressão Hierárquica que apresentam o deslocamento horizontal e situações desfavoráveis que ocorrem ao longo da trajetória profissional como formas de estagnação e insucesso.

Ao unificarmos os resultados dos graus de discordâncias temos que 63,1% dos egressos contrariam a afirmação 14, sobre deslocamentos laterais significarem estagnação da carreira e, na 15, 58,8% discordam e discordam totalmente sobre ser preterido para promoção, demissão ou perda de contrato representar insucesso na carreira.

Dessa forma, os egressos demonstram que não estão inseridos somente na ideia Tradicional de carreira por discordarem da afirmação que apresenta viés relacionado a esse modelo. O que corrobora com o estudo de Silva, Balassiano e Silva (2014), que após realizar estudos com profissionais técnicos com ensino superior no setor público, apresentou resultados que demonstraram a existência concomitante entre visões tradicionais e racionais nos profissionais pesquisados. O estudo demonstrou que os profissionais estavam gerenciando suas carreiras de maneira autônoma em relação às premissas da organização pública. Sendo assim, ele foram chamados de burocratas proteanos, em que se empregam da burocracia do setor público para serem proteanos.

Seguindo as análises dos construtos do modelo tradicional de carreira do quadro 5, as respostas das questões 5 e 7, relacionadas a Sucesso Medido Prioritariamente por Valores Materiais ou Financeiros demonstram uma contradição. Enquanto 36% dos egressos concordam que ser bem sucedido na carreira corresponde a receber uma excelente remuneração, 38,6% discordam totalmente quanto ao sucesso na carreira poder ser medido pelo patrimônio material que o profissional consegue ter através do seu trabalho, que pode então estar relacionado para esses egressos a outras questões como objetivos pessoais, bem-estar e etc.

Também vale ressaltar essa incoerência, pois, na questão 5, ao total, 43% dos egressos, discordam que não serão bem sucedidos na carreira se não obtiverem uma boa remuneração, enquanto 43,9% estão concordam. Já na afirmação 7, a maior parte dos egressos estão diverge sobre o sucesso na carreira poder ser medido pelo patrimônio material, totalizando em 58,8% as respostas discordantes.

Quadro5 – Resultados das variáveis relacionadas ao modelo de carreira Tradicional referentes a Sucesso Medido Prioritariamente por Valores Materiais ou Financeiros e Orientação por Valores e Interesses Organizacionais

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
5-Não serei bem sucedido na carreira se não obtiver uma excelente remuneração.	15,8%	27,2%	13,2%	36%	7,9%
7-Meu sucesso na carreira pode ser medido pelo patrimônio material que me permite obter.	38,6%	20,2%	13,2%	22,8%	5,3%

3-Minhas opções por cursos e novas formas de aprendizado visam atender as atuais demandas do meu trabalho e/ou organização.	6,1%	7%	7%	28,9%	50,9%
4-Meu desenvolvimento de carreira é definido pelas oportunidades oferecidas por meu(s) empregador(es) ou pelo mercado.	13,2%	17,5%	9,6%	45,6%	14%
9-Entendo que para prosperar na carreira é importante estar integralmente à disposição das determinações e mudanças propostas por meu contratante.	15,8%	12,3%	4,4%	53,5%	14%
10-Como forma de garantir o sucesso de minha carreira, trato o trabalho como prioridade absoluta, frente às demais demandas da minha vida.	28,1%	29,8%	6,1%	28,1%	7,9%
18-Considero importante manter-me conectado às ferramentas, como email e/ou celular, além do horário de trabalho e em finais de semana para atender demandas profissionais.	15,8%	20,2%	6,1%	36%	21,9%

Fonte: elaborado pela autora.

Essas duas primeiras afirmações estão ligadas a hipótese 2, sobre as altas expectativas de carreira. Como na questão 5 foram obtidos resultados muito semelhantes para concordância e discordância (respectivamente, 43,9% e 43%), a pesquisa sugere que a alta remuneração não representa uma expectativa profissional de sucesso para os egressos.

Já a discordância em 58,8% da afirmação 7 sugere que o patrimônio material obtido não faz parte do conjunto de tópicos que representam as suas altas expectativas de carreira. Resultado que pode estar relacionado aos egressos não considerarem a aquisição de bens materiais como parte importante do Estilo de Vida.

Essa âncora de carreira que é apontada como mais frequente entre os 113 estudantes de administração pesquisados no estudo feito por Andrade, Kilimnik e Pardini (2011) que demonstra a tendência de buscar uma carreira que permita o profissional levar a vida a sua própria maneira.

Na questão 3, nota-se que os respondentes (79,8%) concordam e concordam totalmente que optam por opções de aprendizado que atendam as demandas de sua vida profissional, dessa forma, esse retorno confirma a hipótese 1, sobre as expectativas de carreira que os egressos mantinham durante o Curso de Gestão Pública corresponderem ao momento atual de carreira e, também, a hipótese 3, sobre o Curso ter contribuído para o direcionamento de carreira dos mesmos. Isso porque se pode relacionar essa resposta com a ideia de carreira Proteana, em que as ações são tomadas de acordo com o plano de carreira que o próprio ator desenvolveu para si, que toma a decisão de cursar Gestão Pública como parte de uma estratégia de carreira que visa um objetivo final.

Já as respostas da questão 4 (59,6% quando somadas as concordâncias), da questão 9 (67,5% somadas as concordâncias) e questão 18 (57,9% somadas as concordâncias) confirmam algumas características do viés Tradicional nos respondentes. Nelas estão, claramente, características da carreira Tradicional apontadas por Sullivan e Baruch (2009) e Chanlat (1995) como estabilidade, progresso, enriquecimento e a relação empregador-empregado era definida por uma troca da fidelidade do empregado com base na promessa subjacente da organização de oferecer segurança e estabilidade no trabalho que está diretamente relacionado à questão 4 que discorre sobre o desenvolvimento da carreira depender das oportunidades que o empregador ou o mercado oferecerem.

Por fim, 57,9% dos egressos desacordam da afirmação 10, que afirma que como forma de garantir o sucesso da carreira, é preciso tratar o trabalho como prioridade absoluta, frente às demais demandas da vida. Isso demonstra que os egressos não colocam a carreira a frente de outras esferas de suas vidas, o que corrobora com os resultados da pesquisa de Oltramari e Lorenzato (2012) com agentes bancários que apresentou que a família tem grande peso nas decisões profissionais no contexto de carreira Sem Fronteiras, confirmando a influência de externalidades relacionadas a outras demandas da vida

A seguir, de acordo com as respostas do Quadro 6, nas questões 11 e 12, sobre a dependência do profissional referente a organização em que trabalha no que se refere ao desenvolvimento e movimentos da sua carreira, os egressos entendem suas responsabilidades pessoais já que discordaram das afirmações (respectivamente 66,7% e 78,9% de discordância e discordância total para cada questão). Esse resultado demonstra que os respondentes apresentam o mesmo comportamento dos formandos do ensino fundamental estudados por Figueiredo, Maestro Filho e Santos (2016) que apresentaram fusão entre direcionamento para carreira Tradicional e Novas Carreiras.

Quadro 6 – Resultados das variáveis relacionadas ao modelo de carreira Tradicional referentes a Baixo Gerenciamento e Baixo investimento em *network*

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
6-É importante ser percebido como uma pessoa de sucesso por meus subordinados, pares e superiores e demais pessoas da minha rede de relacionamento.	19,3%	11,4%	13,2%	31,6%	24,6%
8-Acredito que a organização para qual trabalho deve ser responsável pelo investimento em meu desenvolvimento e capacitação, possibilitando minha evolução de carreira.	12,3%	13,2%	10,5%	42,1%	21,9%
11-Grande parte dos movimentos na minha vida profissional aconteceu por motivos alheios a minha escolha ou decisão. Foram iniciativas e/ou imposições de terceiros – superiores, organizações ou mercado.	43%	23,7%	13,2%	19,3%	0,9%
12-Quem determina o sucesso da carreira são as organizações ou o mercado, não os indivíduos.	44,7%	34,2%	7%	14%	0%
13-Percebo que o desenvolvimento da minha carreira flui melhor quando trabalho em áreas de pouca rotatividade, com pessoas conhecidas, que pensam e agem como eu.	24,6%	18,4%	20,2%	31,6%	5,3%
16-Relevante para progredir na carreira é focar em relacionamentos com “quem decide”.	35,1%	18,4%	12,3%	28,1%	6,1%

Fonte: elaborado pela autora.

Esse resultado não confirma direcionamento de carreira Tradicional, já que conforme o entendimento de Sullivan e Baruch (2009), a relação empregador-empregado, nesse conceito de carreira, era definida por uma troca da fidelidade do empregado com base na promessa da organização de oferecer segurança e estabilidade no trabalho. Como os respondentes discordaram das questões 11 e 12, demonstram não esperar progressão na carreira dependente das ações do empregador.

Quando unidos os graus de concordância da afirmação 6, 56,2% dos egressos afirmam ser importante ser percebido como uma pessoa de sucesso pelas pessoas de sua rede de relacionamento, demonstrando novamente que as relações pessoais do ator de carreira têm peso significativo. Também, 64% dos respondentes apresentam nível de concordância, na questão 8, que a organização para qual trabalham deve ser responsável pelo investimento em seus desenvolvimentos e capacitação, possibilitando suas evoluções de carreira, o que representa também uma característica de alta expectativa de carreira ligada a hipótese 2.

A questão 13 não apresenta confirmação do viés Tradicional, isso porque, mesmo que o maior índice isolado (31,6%) tenha sido de egressos que concordaram que o desenvolvimento de suas carreiras flui melhor quando trabalham em áreas com pouca rotatividade, quando visto de forma mais abrangente, percebe-se que enquanto 36% deles concordam e concordam totalmente com a afirmação, 43% discordam e discordam totalmente. Por fim, na questão 16, 53,5% dos egressos discordam e discordam totalmente que relevante para progredir na carreira é focar em relacionamentos com “quem decide”.

4.2 Influência dos modelos de carreiras emergentes nos egressos de Gestão Pública

Apresenta-se nesse tópico, as análises organizadas em quatro categorias vinculadas aos modelos de carreiras emergentes. Sendo assim, serão apresentados os resultados relacionados aos modelos de carreira Proteana, Sem Fronteiras, Inteligente e Caleidoscópica.

Ao unificarmos os graus de concordância na questão 21 do Quadro 7, percebe-se que a maioria dos respondentes (85,1%) concordam que são eles próprios os responsáveis pelo sucesso ou insucesso de suas respectivas carreiras. Isso indica a presença relevante do viés de autogerenciamento dos respondentes. Resultado que se confirma na questão 22, em que 66,6% dos egressos afirmam que desenvolvem suas carreiras conforme suas próprias prioridades, ao invés das prioridades dos seus contratantes, e também na questão 26, em que a maioria deles (78,1%) assente que suas carreiras são frutos de suas escolhas, decisões e ações tomadas de forma consciente e planejadas, sendo essas duas questões também relacionadas a autogerenciamento na carreira.

Quadro 7 – Resultados das variáveis relacionadas ao modelo de carreira Proteana

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
21-Eu sou responsável pelo sucesso ou insucesso da minha carreira.	1,8%	8,8%	4,4%	39,5%	45,6%
22-Desenvolvo minha carreira com base nas minhas prioridades, ao invés das prioridades do(s) meu(s) empregador(es) ou do mercado de trabalho.	9,6%	14%	9,6%	49,1%	17,5%
26-Minha carreira é fruto de escolhas, decisões e ações conscientes, cuidadosamente planejadas por mim.	3,5%	7%	11,4%	36%	42,1%
20-Os cenários desconhecidos e os problemas na vida profissional representam desafios e/ou oportunidades de mudança.	1,8%	2,6%	8,8%	43%	43,9%
23-O mais importante é o que eu percebo como sucesso na minha carreira, mesmo que isso não se enquadre nas definições típicas de sucesso das demais pessoas.	7%	7,9%	8,8%	36,8%	39,5%
24-Independente de meu status profissional, mudarei de área/emprego/trabalho caso não concorde com os princípios e valores vigentes no meu ambiente de trabalho.	5,3%	15,8%	8,8%	32,5%	37,7%

19-Planejo e realizo investimentos para meu desenvolvimento profissional, por conta própria, focado em minhas metas de carreira.	4,4%	1,8%	5,3%	33,3%	55,3%
25-Sei quais são as competências que ainda necessito desenvolver para manter-me atraente profissionalmente, numa perspectiva de curto, médio e longo prazo.	1,8%	6,1%	12,3%	36%	43,9%

Fonte: elaborado pela autora.

Esses resultados corroboram com a hipótese 1, de que os as expectativas de carreira dos egressos quando cursavam Gestão Pública corresponde ao momento atual de carreira dos mesmos. Isso se dá porque essa hipótese está fortemente vinculada ao viés de autogerenciamento, que supõe a decisão de cursar a graduação como uma ação planejada e consciente para atingir o desenvolvimento na carreira, o que é confirmado com as respostas dos egressos.

Na questão 20, os graus de concordância unidos somam 86,9% dos respondentes que afirmam que cenários desconhecidos e problemas na vida profissional representam desafios e/ou oportunidades de mudança, o que confirma o viés de adaptabilidade presente nos egressos. Já as questões 23 e 24 estão ligadas a orientação por valores próprios, em que a concordância com as afirmações sugere a presença desse viés nos egressos.

Na afirmação 23, 76,3% dos respondentes demonstram grau de concordância com a afirmação de que o mais importante é sua própria percepção de sucesso na carreira, mesmo que essa percepção não se enquadre nas definições típicas de sucesso de outras pessoas. Quando agregadas as percepções de concordância da questão 24, é visto que 70,2% dos respondentes afirmam que mudarão de área/emprego/trabalho caso não concordem com os princípios e valores vigentes no ambiente de trabalho. Os resultados dessas questões confirmam o viés de orientação por valores próprios nos egressos.

A maioria dos egressos, 88,6% quando agrupados as percepções de assentimento, concordam, na questão 19, que planejam e realizam investimentos para seus desenvolvimentos profissionais focados em suas próprias metas de carreira. Esse retorno ocorre novamente na questão 25, em que 79,9% dos ex-alunos afirmam que sabem quais são as competências que ainda precisam desenvolver para manterem-se atraentes para o mercado de trabalho, em perspectiva de curto, médio e longo prazo. Os resultados das questões 19 e 25 representam a existência de viés de aprendizado contínuo na percepção dos egressos.

É interessante ressaltar que todas as questões do quadro relacionado à carreira Proteana obtiveram grandes percentuais para as respostas “concordo” e “concordo totalmente”, o que representa que os egressos apresentam todas as características apontadas como Proteanas. O que se confirma também pelos baixos percentuais para as respostas “discordo”, “discordo totalmente” e “indiferente” e por 7 das 8 questões obterem como resposta mais presente a “concordo totalmente”.

Em suma, ao relacionar esses resultados com o retorno às afirmações relacionadas ao modelo Tradicional de carreira, percebe-se que mesmo que os egressos ainda apresentem percepções tradicionais, estão mais inclinados à percepção de carreira proteana. Dessa forma, esse resultado corrobora com o apresentado na pesquisa feita por Figueiredo, Maestro Filho e Santos (2016). Nesse estudo, com estudantes concluintes do Ensino Fundamental, foi investigada a relação entre a educação empreendedora e a formação de visão de carreira. Assim, foi percebido que entre os estudantes havia uma fusão dos novos modelos de carreira com o modelo Tradicional, no entanto, com uma tendência maior para os modelos Emergentes.

Ao ingressarmos nas análises sobre as questões relacionadas ao modelo de carreira Sem Fronteiras, pode-se perceber no Quadro 8, questão 27, em que 79,8% dos egressos de

Gestão Pública afirmam que se movimentam permanentemente por espaços profissionais, atribuições, cargos e/ou empregos que lhe permitam aprender algo novo. Retorno que se repete também na questão 28, em que, ao unificarmos os índices de concordância temos que 82,5% dos respondentes acreditam que podem ter sucesso em áreas que nunca atuaram.

Também, na questão 29, 85,1% dos egressos gostam das atribuições de trabalho que lhe exigem interagir com questões e pessoas de diferentes formações, áreas, organizações e/ou mercados. Diante disso, se confirma o viés de mobilidade psicológica entres os respondentes.

Quadro 8 – Resultados das variáveis relacionadas ao modelo de carreira Sem Fronteiras

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
27-Movimento-me, permanentemente, por espaços profissionais, atribuições, cargos e/ou empregos que me permitam aprender algo novo.	2,6%	4,4%	13,2%	30,7%	49,1%
28-Acredito que posso ter sucesso em atividades ou áreas nas quais nunca atuei.	3,5%	7%	7%	39,5%	43%
29-Gosto das atribuições de trabalho que me exigem interagir com questões e pessoas de diferentes formações, áreas, organizações e/ou mercados.	3,5%	1,8%	9,6%	30,7%	54,4%
30-Apreciaria a oportunidade de trabalhar em outro estado/país e experimentar outros ambientes e culturas de trabalho.	3,5%	2,6%	6,1%	27,2%	60,5%

Fonte: elaborado pela autora.

Também, a questão 30 está relacionada à mobilidade física. Nela, 87,7% dos egressos afirmam que apreciariam a oportunidade de trabalhar em outro estado/país e experimentar outros ambientes e culturas de trabalho. Esse é o maior percentual de concordância atribuído a uma resposta no presente estudo.

Dessa forma, os egressos de Gestão Pública da UNIPAMPA mostraram-se majoritariamente inclinados a mobilidade física. Assim, se confirmam aqui, também, os resultados apresentados no estudo de Oltramari e Lorenzato (2012). Nele, os gerentes de bancos que participaram da pesquisa têm a percepção de carreira Sem Fronteiras induzida pelas organizações e têm de mudar-se de cidade várias vezes durante a carreira profissional.

No entanto, essa dinâmica traz conflitos entre as famílias dos gerentes que se veem em uma situação onde precisam abandonar seus trabalhos e trocar de escolas se decidirem acompanhar o profissional na nova empreitada (OLTRAMARI; LORENZATO, 2012). Além disso, todas as questões do Quadro 8, sobre carreira Sem Fronteiras tiveram todas as respostas voltadas a “concordo totalmente” o que comprova que este constructo está presente na percepção de carreira dos egressos.

Passando para as análises do modelo de carreira Inteligente, apresentadas no Quadro 9, as respostas da afirmação 33 revelam que, somadas as concordâncias, 85,1% dos egressos buscam atividades de trabalho que ofereçam um propósito maior para suas vidas, que combinem com suas respectivas maneiras de serem, vocações, valores e aspirações. Esse resultado caracteriza a presença do viés saber por quê (*know-why*) relacionado a carreira Inteligente (WILKOSZYNSKY; VIEIRA, 2013). Essa questão também se relaciona com a hipótese 2, correspondendo a percepção dos egressos sobre altas expectativas de carreira.

Além disso, conforme o resultado da questão 31, 76,4% dos respondentes concorda e concorda totalmente que participam de reuniões, seminários, cursos, grupos e associações que lhes proponham criar e expandir suas redes de relacionamento profissional. Também afirmam, na questão 32, que mantêm perfil ativo em redes virtuais para compartilhamento de

informações e conhecimentos profissionais, já que 72,8% dos egressos apresentaram grau de concordância com a afirmação.

Quadro 9 – Resultados das variáveis relacionadas ao modelo de carreira Inteligente

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
33-Busco atividades de trabalho que ofereçam um propósito maior para minha vida, que combinem com minha maneira de ser, vocação, valores e aspirações.	5,3%	2,6%	7%	35,1%	50%
31-Participo, sistematicamente, de reuniões, seminários, cursos, grupos e associações, nos quais me proponho a criar e expandir minha rede de relacionamento profissional.	2,6%	7%	14%	32,5%	43,9%
32-Mantenho perfil ativo em redes virtuais para compartilhamento de informações e conhecimentos profissionais.	5,3%	8,8%	13,2%	33,3%	39,5%

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa forma, é confirmada também a presença do viés saber quem (*know-whom*) apresentado no estudo de Wilkoszynsky e Vieira (2013). Portanto, assim como nos resultados relacionadas às questões sobre percepção de carreira Proteana e Sem Fronteiras, aqui se apresenta a constatação do viés de Carreira Inteligente na percepção dos ex-alunos do Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA.

Por fim, no Quadro 10, com relação ao modelo de carreira Caleidoscópica, de acordo com a questão 34, 84,2% dos respondentes assentem que exercitam o autoconhecimento e fazem suas escolhas profissionais com base nesse conhecimento. Assim, é confirmada a presença do viés de autenticidade, relacionado ao modelo de carreira Caleidoscópica. Os resultados também confirmam a presença de outras características caleidoscópicas na percepção de carreira dos egressos.

Quadro 10 – Resultados das variáveis relacionadas ao modelo de carreira Caleidoscópica

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
34-Exercito o autoconhecimento. Conheço minhas possibilidades e impossibilidades no trabalho e faço minhas escolhas profissionais com base nesse conhecimento.	2,6%	4,4%	8,8%	33,3%	50,9%
36-Sempre que me vejo desmotivado com o trabalho busco novas alternativas para recuperar o entusiasmo e a satisfação com o que faço.	4,4%	2,6%	11,4%	32,5%	49,1%
37-Tenho metas claras para minha carreira nos próximos, 5, 10, 15 ou 20 anos, incluindo a aposentadoria.	5,3%	16,7%	12,3%	29,8%	36%
35-Organizo minha vida de forma a equilibrar as demandas de trabalho com as de “não trabalho” (família, amigos, estudo, lazer, saúde física/emocional/espiritual, entre outras).	1,8%	8,8%	8,8%	25,4%	55,3%

Fonte: elaborado pela autora.

Representando o constructo Equilíbrio, na questão 35, ao agregarmos as percepções de concordância, é visto que 80,7% dos respondentes concordam organizam suas vidas visando equilibrar as demandas de trabalho com as demandas de “não trabalho”. Ademais, nas

afirmações 36 e 37, que representam o viés desafio, os egressos também demonstraram concordância.

Na questão 36, 81,6% dos egressos sempre que se vêem desmotivados com o trabalho, buscam novas alternativas para recuperar o entusiasmo, confirmando a presença do viés. Além disso, as respostas da questão 37 corroboram com esse resultado, já que 65,8% dos egressos concordam plenamente com a afirmação de que possuem metas claras de carreira para os próximos, 5, 10, 15 ou 20 anos, incluindo a aposentadoria.

Diante disso, é possível afirmar que os egressos apresentam, além de percepções Proteanas, Sem Fronteiras e Inteligentes de carreira, uma percepção Caleidoscópica. Sendo assim, eles afastam-se do modelo Tradicional de carreira como forma de progresso profissional e buscam nos modelos emergentes a adaptação às suas situações de vida, mesmo que isso corresponda a contestar as definições comuns de sucesso na carreira (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

4.3 Influência da formação na carreira dos egressos de Gestão Pública

Finalmente, a última categoria de análise é referente às questões elaboradas pela autora sobre a Influência da Formação na Carreira. Ao todo, são oito questões que buscaram responder à hipótese 3, sobre a Influência do Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA para a percepção de carreira de seus egressos.

Cabe aqui ressaltar que no Quadro 11, que correspondente às questões sobre Influência da Formação na Carreira, ao contrário dos resultados das afirmações sobre os modelos Emergentes de carreira, não teve maior direcionamento para a resposta “concordo totalmente”, chegando somente a “concordo”.

Quadro 11 – Resultados das variáveis relacionadas à Influência da Formação na Carreira

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
38-O Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA ajudou a direcionar minha carreira.	11,4%	2,6%	26,3%	33,3%	26,3%
39-O Curso contribuiu significativamente para alcançar meu momento atual de carreira.	11,4%	7,9%	21,9%	30,7%	28,1%
40-Ao ingressar no Curso modifiquei minha expectativa de carreira.	10,5%	4,4%	26,3%	33,3%	25,4%
41-A partir do Curso obtive mais oportunidades de trabalho.	14,9%	7%	31,6%	28,1%	18,4%
42-O Curso contribuiu para mudar a minha percepção de carreira.	8,8%	2,6%	27,2%	40,4%	21,1%
43-O Curso influenciou a minha decisão pela carreira pública.	18,4%	10,5%	34,2%	20,2%	16,7%
44-O Curso influenciou os meus objetivos profissionais.	9,6%	4,4%	24,6%	35,1%	26,3%
45-Alcansei minha expectativa de carreira graças à formação no Curso, proporcionando felicidade e reconhecimento de pessoas próximas.	14,9%	4,4%	30,7%	30,7%	19,3%

Fonte: elaborado pela autora.

Na questão 38, o índice de egressos que concordam e concordam totalmente que o Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA ajudou-os a direcionar suas carreiras é de 59,6%. Esse resultado corrobora com a hipótese 3, o que demonstra que o Curso ajudou a direcionar a carreira de seus egressos. Também, 58,8% dos egressos estão em nível de concordância com a

afirmação 39, que o Curso contribuiu significativamente para alcançar seus momentos atuais de carreira. Desse modo, confirmam-se as hipóteses 3, já mencionada acima, e a hipótese 1: as expectativas de carreira durante o Curso correspondem ao momento atual de carreira. No entanto, aqui também é constatado um considerável índice de indiferença, sendo 21,9%.

Na afirmação 40, 58,7% dos egressos afirmam que ao ingressar no Curso modificaram suas expectativas de carreira, com índice de indiferença próximo ao da questão 39, com 26,3%. Na afirmação 42, 61,5% assentem que o Curso contribuiu para mudar suas percepções de carreira. Ainda, a maioria dos respondentes concorda que o Curso influenciou seus objetivos profissionais (61,4% quando somados “concordo” e “concordo totalmente”) na questão 44, o que também confirma a hipótese 1. Além disso, esses resultados também confirmam a hipótese 3, sobre o Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA ter contribuído para o direcionamento de carreira de seus egressos.

Nas questões 41, 43 e 45 os egressos se mostraram em maioria indiferente quando analisados os índices de respostas individualmente. Entretanto, o motivo fica omissos o que traz a tona uma proposta interessante para uma futura pesquisa. Na afirmação 41, 46,6% dos respondentes apresentaram níveis de concordância sobre terem obtido mais oportunidades de trabalho a partir do Curso. Também, na questão 43, quando somados os índices de concordância é visto que 36,9% dos egressos afirmam que o Curso influenciou sua decisão pela carreira pública em contrapartida a 28,9% que apresentaram graus de discordância à questão.

Por fim, na questão 45, 50% dos egressos dizem ter alcançados suas expectativas de carreira graças à formação no Curso, proporcionando felicidade e reconhecimento de pessoas próximas. Desse modo, percebeu-se que o Curso tem influência no direcionamento de carreira e sobre os objetivos profissionais, bem como na modificação das expectativas e das percepções que seus egressos tinham para suas carreiras. Entretanto, essa influência não significa necessariamente direcionar seus egressos para seguirem na carreira pública.

Sendo assim, é interessante trazer aqui o estudo feito por Teixeira e Gomes (2005), em que foram investigados aspectos da escolha de carreira profissional de jovens sob a perspectiva da influência da universidade para esse direcionamento. Os autores sugerem que a universidade ofereça atividades relacionadas ao desenvolvimento de metas profissionais para que os discentes tratem de modo efetivo, ainda durante a graduação, a transição de alunos universitários para trabalhadores no mercado de trabalho. É possível perceber com base nos resultados dessa pesquisa que essa seria uma alternativa interessante também à UNIPAMPA, visando a melhorar sua contribuição para o direcionamento de carreira de seus egressos dentro do serviço público. No próximo e último tópico deste trabalho, foram abordadas as conclusões finais desenvolvidas a partir das análises dos resultados do questionário aplicado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve o intuito de analisar a percepção de carreira dos egressos do Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA. Diante disso, os resultados analisados demonstraram que o público estudado apresenta uma percepção de carreira voltada aos modelos Emergentes, sendo eles Proteano, Sem Fronteiras, Caleidoscópico e Inteligente.

Também, abrangeu o propósito de analisar se as expectativas de carreira e a carreira em que estão inseridos os egressos são correspondentes e verificar se o Curso de Gestão Pública contribuiu para o direcionamento de carreira de seus egressos. Nesse sentido, os resultados sugeriram que as suas expectativas e carreira em que estão inseridos correspondem e que o Curso contribuiu sim para o direcionamento de carreira dos seus egressos.

Ademais, os egressos do Curso apresentam características como o autogerenciamento de carreira, ligado ao modelo Proteano, mobilidade física e psicológica relacionada à Sem

Fronteiras, adaptabilidade e equilíbrio relativos ao modelo Caleidoscópico e a pró-atividade e inteligência estratégica referente à carreira Inteligente.

Esse resultado pode explicar o fato dos egressos terem influência do Curso para sua carreira, mas não estarem no setor público, que se mostra ainda no imaginário, como uma carreira tradicional em que a progressão está nas mãos da organização e, portanto, há uma dependência entre o ator de carreira e a instituição.

Assim, esse estudo se corrobora com o estudo de Silva, Balassiano e Silva ao demonstrar que os profissionais estavam gerenciando suas carreiras de maneira autônoma em relação às premissas da organização pública. Isso destaca o quanto as pessoas que, mesmo envolvidas e com formação na área pública, mostram-se com perfil de autogerenciamento de suas carreiras, em vez de entregarem nas mãos de uma organização os caminhos de sua vida profissional.

Dessa forma, a hipótese 3 levantada de que o Curso de Gestão Pública contribuiu para o direcionamento de carreira dos egressos é confirmada. Isso devido não somente à forte presença de autogerenciamento nos respondentes à pesquisa, como também aos notáveis índices de concordância com as afirmações sobre direcionamento de carreira, contribuição para alcançar seus objetivos profissionais e modificação de expectativas de carreira proporcionadas pelo Curso de Gestão Pública.

Além disso, a hipótese 1 levantada pelo estudo de que as expectativas de carreira durante o Curso correspondem ao momento atual de carreira dos egressos se confirma e mostra também que houve uma colaboração da formação para seus momentos atuais de carreira. Todavia, mesmo colaborando para o direcionamento profissional, para a mudança da percepção e perspectiva de carreira de seus egressos e tendo influência sobre onde eles estão agora profissionalmente, não teve tanto destaque a afirmação de que os egressos acreditam terem tido mais oportunidades de trabalho através da conclusão da faculdade. Isso porque, como visto nos resultados, mesmo que 46,5% dos respondentes concordem com a afirmação, há um índice relevante de indiferença, que é de 31,6%, sendo o maior índice dos graus de resposta referentes à questão.

Vale trazer aqui que foi limitante para o estudo o número incipiente de egressos formados, pois ao considerarmos que a primeira turma foi formada em 2012/1, de lá para cá, teríamos no máximo um total de 400 alunos formados considerando apenas uma formatura por ano. Como, na verdade, desde 2013 ocorrem duas formaturas por ano, no primeiro e no segundo semestre, teríamos um número máximo de 350 egressos até o momento.

Desse máximo de 350 formados, a UNIPAMPA formou apenas 157, o que representa uma taxa de formação 44,85% que se mostra baixa e também algo para o Curso repensar sua política de ingresso e de desenvolvimento após o ingresso para reduzir esse número de evasão. Outra pesquisa poderia ser realizada para entender qual o motivo dessa evasão, se por dificuldade do curso, falta de identificação, falta de apoio institucional, etc.

Enfim, essas seriam outras hipóteses desses estudos. Também, a escala autoral apresentada como Influência da Formação na Carreira não foi validada devido ao tempo disponível para o desenvolvimento do estudo. Por fim, ao elaborar este artigo percebeu-se que os egressos do Curso de Gestão Pública têm um perfil de controle de suas carreiras.

Resta, a título de sugestão, que outros estudos sejam feitos utilizando-se a população de egressos de Gestão Pública a fim de investigar em quais carreiras estão inseridos, se continuam na região do Pampa ou se partiram para outras regiões e também para validar a última escala criada por essa pesquisa, que investigou a Influência da Formação na Carreira.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.
- ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J. K. **The new careers: individual action and economic change**. Londres: Sage Publications, 1999.
- ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 15, n. 4, 1994.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p.67-75, São Paulo, 1995.
- COSTA, C. F. **A Universidade pública e o padrão dependente de educação superior: uma análise da articulação entre as políticas de ampliação do acesso e de incentivo à inovação**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.
- CORDEIRO, H. T. D.; ALBUQUERQUE, L. G. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 118-137, 2016.
- DELUCA, G.; OLIVEIRA, S. R.; CHIESA, C. D. Projeto e Metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 458-476, 2016.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FIGUEIREDO, A. C.; MAESTRO FILHO, A. D.; SANTOS, L. M. D. Carreira Tradicional ou Moderna? Um Estudo com Alunos da Rede Municipal de Ensino de São José dos Campos/SP. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 163-191, 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEMONS, A. H. C.; PINTO, M. S.; SILVA, M. A. C. Mal-Estar nas Organizações: Por que os Jovens Estão Abandonando o Mundo Corporativo?. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 2, p. 703-728, 2017.
- MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscopecareers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MARTINS, B. V.; OLIVEIRA, S. R. Qualificação Profissional, Mercado de Trabalho e Mobilidade Social: Cursos Superiores de Tecnologia. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 22-45, 2017.

OLTRAMARI, A.; LORENZATO, S. Dilemas da carreira sem fronteira: um estudo de caso com gerentes bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 3, p. 2-19, 2012.

PPC – Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública. UNIPAMPA. 2016

RAMPAZZO, L. Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pósgraduação. 2.ed. São Paulo: Loyola, 2004.

SÁ, P. F.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais?. **Revista ADM.MADE**, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2014.

SALES, M. L.; XAVIER FILHO, J. L. J.; DAMASCENA, E. O. Serviço Público como Expectativa Profissional dos Graduandos em Administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, M. S. C. D.; BRANDÃO, L. E. T.; MAIA, V. M. Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais. **Revista de Administração**, v. 50, n. 2, p. 141-152, 2015.

SIANI, S. R.; OSVALDO, Y. C.; CORRÊA, D. A. Percepção de Estudantes Concluintes do Curso de Administração sobre Planejamento da Carreira: Vou Estudar Maquiagem Cinematográfica na Califórnia . **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 26, p. 1-18, 2017.

SCHEIN, E. **Career anchors: discovering your real values**. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SEVERINO; A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. Burocrata Proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2014.

SULLIVAN, S E.; BARUCH, Y. Advances in Career Theory and Research: A critical reviewing agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, Savannah – USA, Southern Management Association, 2009.

SULLIVAN, S. E. FORRET M. L.; CARRAHER S. M. Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. **Career Development International**, v. 14, n. 3, p. 284-302, 2009.

TEIXEIRA, M. A. P., & G., W. B. (2005). Decisão de carreira entre estudantes em fim de curso universitário. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 21(3), 327-334.

MARTINS, B. V.; OLIVEIRA, S. R. Reflexões sobre a Empregabilidade dos Jovens Provenientes de Cursos Superiores de Tecnologia. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 37-54, 2017.

WILKOSZYNSKI, C. C. **Carreiras contemporâneas**: estudo de caso sobre a gestão de carreira frente às mudanças do mundo do trabalho. 150 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, 2012.

WILKOSZYNSKI, C. C; VIEIRA, F. O. Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 1, p. 39-58, 2013.

APÊNDICE A – Questionário com os construtos de análise

Questionário para coleta de dados sobre a percepção de carreira dos egressos

	Afirmação	Sigla do Constructo
1	A perspectiva de poder aposentar-me em minha atual organização representa, para mim, um atrativo para permanência nela.	ES
2	Progredir na hierarquia de uma empresa e assumir posições cada vez “mais altas” é um dos meus indicadores de sucesso na carreira.	HV
3	Minhas opções por cursos e novas formas de aprendizado visam atender as atuais demandas do meu trabalho e/ou organização.	OVO
4	Meu desenvolvimento de carreira é definido pelas oportunidades oferecidas por meu(s) empregador(es) ou pelo mercado.	OVO
5	Não serei bem sucedido na carreira se não obtiver uma excelente remuneração.	SMF
6	É importante ser percebido como uma pessoa de sucesso por meus subordinados, pares e superiores e demais pessoas da minha rede de relacionamento.	FA
7	Meu sucesso na carreira pode ser medido pelo patrimônio material que me permite obter.	SMF
8	Acredito que a organização para qual trabalho deve ser responsável pelo investimento em meu desenvolvimento e capacitação, possibilitando minha evolução de carreira.	FA
9	Entendo que para prosperar na carreira é importante estar integralmente à disposição das determinações e mudanças propostas por meu contratante.	OVO
10	Como forma de garantir o sucesso de minha carreira, trato o trabalho como prioridade absoluta, frente às demais demandas da minha vida.	OVO
11	Grande parte dos movimentos na minha vida profissional aconteceu por motivos alheios a minha escolha ou decisão. Foram iniciativas e/ou imposições de terceiros – superiores, organizações ou mercado.	FA
12	Quem determina o sucesso da carreira são as organizações ou o mercado, não os indivíduos.	FA
13	Percebo que o desenvolvimento da minha carreira flui melhor quando trabalho em áreas de pouca rotatividade, com pessoas conhecidas, que pensam e agem como eu.	BR
14	Deslocamentos laterais na vida profissional, entre atividades, áreas e/ou organizações, significam estagnação da carreira.	HV
15	Ser preterido para uma promoção, ser demitido ou perder um contrato de trabalho representa uma forma de insucesso na carreira.	HV
16	Relevante para progredir na carreira é focar em relacionamentos com “quem decide”.	BR
17	Um bom contrato de trabalho é aquele no qual a organização oferece segurança e estabilidade em contrapartida ao meu compromisso e lealdade.	ES
18	Considero importante manter-me conectado às ferramentas, como e-mail e/ou celular, além do horário de trabalho e em finais de semana para atender demandas profissionais.	OVO
19	Planejo e realizo investimentos para meu desenvolvimento profissional, por conta própria, focado em minhas metas de carreira.	AC
20	Os cenários desconhecidos e os problemas na vida profissional representam desafios e/ou oportunidades de mudança.	ADP
21	Eu sou responsável pelo sucesso ou insucesso da minha carreira.	AG
22	Desenvolvo minha carreira com base nas minhas prioridades, ao invés das prioridades do(s) meu(s) empregador(es) ou do mercado de trabalho.	AG
23	O mais importante é o que eu percebo como sucesso na minha carreira, mesmo que isso não se enquadre nas definições típicas de sucesso das demais pessoas.	OVP
24	Independente de meu status profissional, mudarei de área/emprego/trabalho caso não concorde com os princípios e valores vigentes no meu ambiente de trabalho.	OVP
25	Sei quais são as competências que ainda necessito desenvolver para manter-me atraente profissionalmente, numa perspectiva de curto, médio e longo prazo.	AC

26	Minha carreira é fruto de escolhas, decisões e ações conscientes, cuidadosamente planejadas por mim.	AG
27	Movimento-me, permanentemente, por espaços profissionais, atribuições, cargos e/ou empregos que me permitam aprender algo novo.	MP
28	Acredito que posso ter sucesso em atividades ou áreas nas quais nunca atuei.	MP
29	Gosto das atribuições de trabalho que me exigem interagir com questões e pessoas de diferentes formações, áreas, organizações e/ou mercados.	MP/MF
30	Apreciaria a oportunidade de trabalhar em outro estado/país e experimentar outros ambientes e culturas de trabalho.	MF
31	Participo, sistematicamente, de reuniões, seminários, cursos, grupos e associações, nos quais me proponho a criar e expandir minha rede de relacionamento profissional.	KWO
32	Mantenho perfil ativo em redes virtuais para compartilhamento de informações e conhecimentos profissionais.	KWO
33	Busco atividades de trabalho que ofereçam um propósito maior para minha vida, que combinem com minha maneira de ser, vocação, valores e aspirações.	KWY
34	Exercito o autoconhecimento. Conheço minhas possibilidades e impossibilidades no trabalho e faço minhas escolhas profissionais com base nesse conhecimento.	A
35	Organizo minha vida de forma a equilibrar as demandas de trabalho com as de “não trabalho” (família, amigos, estudo, lazer, saúde física/emocional/espiritual, entre outras)	E
36	Sempre que me vejo desmotivado com o trabalho busco novas alternativas para recuperar o entusiasmo e a satisfação com o que faço.	D
37	Tenho metas claras para minha carreira nos próximos, 5, 10, 15 ou 20 anos, incluindo a aposentadoria.	D
38	O Curso de Gestão Pública da UNIPAMPA ajudou a direcionar minha carreira.	IFC
39	O Curso contribuiu significativamente para alcançar meu momento atual de carreira.	IFC
40	Ao ingressar no Curso, modifiquei minha expectativa de carreira.	IFC
41	A partir do Curso, obtive mais oportunidades de trabalho.	IFC
42	O Curso contribuiu para mudar a minha percepção de carreira.	IFC
43	O Curso influenciou a minha decisão pela carreira pública.	IFC
44	O Curso influenciou os meus objetivos profissionais.	IFC
45	Alcansei minha expectativa de carreira graças à formação no curso, proporcionando felicidade e reconhecimento de pessoas próximas.	IFC