

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Eduardo Estefano Martins Mostiack

**O PERFIL DO EGRESSO UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE DOS EGRESSOS DO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSC.**

Florianópolis

2025

Eduardo Estefano Martins Mostiack

**O PERFIL DO EGRESSO UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE DOS EGRESSOS DO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSC.**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Administração universitária

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr<sup>a</sup>.

Florianópolis

2025

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.  
Dados inseridos pelo próprio autor.

Mostiack, Eduardo Estefano Martins

O perfil do egresso universitário : uma análise dos egressos do Curso de Administração da UFSC / Eduardo Estefano Martins Mostiack ; orientadora, Andressa Sasaki Vasques Pacheco, 2025.

120 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Egresso. 3. Administração. 4. Mercado de trabalho. 5. Educação superior. I. Pacheco, Andressa Sasaki Vasques. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Eduardo Estefano Martins Mostiack

**O PERFIL DO EGRESSO UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE DOS EGRESSOS DO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSC.**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de novembro de 2025.

---

Prof<sup>ª</sup>. Cindy Johanna Ibarra Gonzalez, Dr<sup>ª</sup>.  
Coordenadora de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr<sup>ª</sup>.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Ricardo Niehues Buss, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a todos os egressos que generosamente participaram desta pesquisa. Sem a sua colaboração, este trabalho não seria possível.

Um agradecimento especial também à minha orientadora, Professora Andressa. Primeiramente pela confiança e pelas contribuições que foram essenciais para a concretização do trabalho, mas também por todo apoio durante minha jornada na graduação.

Estendo meus agradecimentos aos professores, não apenas do curso de Administração da UFSC, mas todos que, desde o início da minha formação, de alguma maneira impactaram no meu crescimento. Todos os ensinamentos, direta ou indiretamente, construíram a base para este trabalho.

Por fim, agradeço sinceramente àqueles que estão mais próximos a mim, por sempre estarem do meu lado.

## RESUMO

Em um cenário que demanda o aprimoramento contínuo da educação superior, o acompanhamento de egressos surge como uma ferramenta estratégica para a autoavaliação e o planejamento das Instituições de Ensino Superior (IES), embora seja uma prática ainda pouco consolidada no Brasil. Diante desta lacuna, o presente trabalho busca analisar o perfil dos egressos do curso de Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), formados sob o currículo 2008.1, investigando especificamente seu perfil socioeconômico, suas áreas de atuação profissional e o impacto da formação acadêmica em suas trajetórias. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo com abordagem quanti-qualitativa, e coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online estruturado. Os resultados revelam um perfil socioeconômico diverso, com forte conexão regional com Florianópolis e presença significativa de estudantes de primeira geração universitária. No âmbito profissional, observa-se alta empregabilidade, predominância de vínculos formais (CLT) no setor privado, e uma atuação concentrada em Administração Geral, embora com grande dispersão por outras áreas. A remuneração é variada, mas com um contingente expressivo recebendo acima de nove salários mínimos. A escolha pela UFSC foi motivada por sua reputação e acesso ao ensino público, e, durante o curso, a qualidade dos professores foi o fator mais influente, enquanto a conciliação entre trabalho e estudo foi o maior desafio. Conclui-se que o egresso de Administração da UFSC é um profissional versátil e bem-sucedido, que valoriza a formação pública de qualidade, mas que percebe um descompasso entre a teoria acadêmica e as demandas práticas do mercado, buscando ativamente capacitação adicional. A principal contribuição do estudo é fornecer um diagnóstico detalhado que valida a necessidade de modernização curricular, alinhando-se às mudanças já implementadas pela instituição a partir de 2023 e reforçando a importância do diálogo contínuo entre a universidade e sua comunidade de formados para o aprimoramento do ensino.

**Palavras-chave:** Egresso; Administração; UFSC; Acompanhamento de Egressos; Mercado de Trabalho; Educação Superior.

## ABSTRACT

In a scenario that demands the continuous improvement of higher education, alumni tracking emerges as a strategic tool for the self-assessment and planning of Higher Education Institutions (HEIs), although it is a practice not yet well-established in Brazil. Given this gap, this study analyzes the profile of graduates from the Business Administration program at the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) who completed the 2008.1 curriculum, specifically investigating their socioeconomic profile, professional fields of activity, and the impact of their academic background on their careers. The research is characterized as a descriptive case study with a quantitative-qualitative approach, and data collection was conducted through a structured online questionnaire. The results reveal a diverse socioeconomic profile, with a strong regional connection to Florianópolis and a significant presence of first-generation university students. In the professional sphere, high employability is observed, with a predominance of formal employment contracts (CLT) in the private sector, and a concentration in General Administration, although with a wide dispersion across other areas. Remuneration is varied, but with a significant contingent earning above nine minimum wages. The choice of UFSC was motivated by its reputation and access to public education. During the course, the quality of the professors was the most influential factor, while balancing work and studies was the greatest challenge. It is concluded that the UFSC Business Administration graduate is a versatile and successful professional who values quality public education but perceives a gap between academic theory and the practical demands of the market, actively seeking additional education. The main contribution of the study is to provide a detailed diagnosis that validates the need for curricular modernization, aligning with the changes already implemented by the institution since 2023 and reinforcing the importance of continuous dialogue between the university and its alumni community for educational improvement.

**Keywords:** Graduate; Business Administration; UFSC; Alumni Tracking; Job Market; Higher Education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Infográfico do perfil socioeconômico do egresso em Administração.....	44
Figura 2 - Ano de conclusão do curso.....	45
Figura 3 - Faixa etária.....	47
Figura 4 - Gênero.....	48
Figura 5 - Estado civil.....	49
Figura 6 - Origem geográfica.....	50
Figura 7 - Residência atual.....	52
Figura 8 - Mapa de residência atual.....	54
Figura 9 - Escolaridade dos pais ou responsáveis.....	55
Figura 10 - Escolaridade dos pais ou responsáveis x Residência atual.....	56
Figura 11 - Infográfico do perfil profissional do egresso em Administração.....	58
Figura 12 - Situação de emprego atual.....	59
Figura 13 - Vínculo empregatício.....	60
Figura 14 - Vínculo empregatício x Residência atual.....	62
Figura 15 - Setor econômico.....	63
Figura 16 - Porte da organização.....	65
Figura 17 - Área de atuação profissional.....	66
Figura 18 - Área de atuação profissional x Gênero.....	68
Figura 19 - Nível hierárquico.....	70
Figura 20 - Trajetória profissional na área atual.....	72
Figura 21 - Faixa salarial.....	73
Figura 22 - Faixa salarial x Área de atuação profissional.....	75
Figura 23 - Percepção de remuneração.....	77
Figura 24 - Forma de ingresso na organização.....	78
Figura 25 - Forma de ingresso na organização x Faixa salarial.....	80
Figura 26 - Escolha pelo curso de Administração.....	83
Figura 27 - Escolha pela UFSC como instituição.....	84
Figura 28 - Influências durante a graduação.....	86
Figura 29 - Desafios durante a graduação.....	88
Figura 30 - Participação em atividades extracurriculares.....	90
Figura 31 - Relevância das atividades extracurriculares.....	91
Figura 32 - Relação entre formação e atuação profissional atual.....	93
Figura 33 - Capacitação adicional.....	95
Figura 34 - Perfis de capacitação adicional.....	97
Figura 35 - Atividades de integração entre UFSC e egressos.....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências gerais pelas DCNs de Administração.....	25
Quadro 2 - Oportunidades da relação entre IES e egressos.....	34
Quadro 3 - Objetivos específicos do estudo e coleta de dados.....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CFTA	Conselho Federal de Técnicos de Administração
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CRA	Conselho Regional de Administração
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
ENADE	Exame Nacional de Desempenho do Estudante
ESAN	Escola Superior de Administração de Negócios
EUA	Estados Unidos da América
FCEA	Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas
FF	Fundação Ford
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IA	Inteligência Artificial
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MBA	Mestre em Administração de Empresas
ONU	Organização das Nações Unidas
PJ	Pessoa Jurídica
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SM	Salários Mínimos
TGA	Teoria Geral Administrativa
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
USAID	Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO.....	17
2.1.1 Origem e evolução.....	17
2.1.2 Teoria Administrativa.....	18
2.2 O ADMINISTRADOR.....	21
2.2.1 O curso de Administração.....	22
2.2.2 Profissão administrador.....	24
2.2.3 O perfil do administrador.....	24
2.2.4 Conhecimentos, habilidades e atitudes do administrador.....	28
2.3 GESTÃO DE EGRESSOS.....	30
2.3.1 Acompanhamento de egressos.....	30
2.3.2 Egressos como fonte de informação.....	32
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	37
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	38
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	39
3.4 USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.....	40
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	41
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1 O CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFSC.....	42
4.2 O PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS EGRESSOS.....	43
4.2.1 Ano de conclusão do curso.....	45
4.2.2 Faixa etária.....	46
4.2.3 Gênero e estado civil.....	47
4.2.4 Origem geográfica e residência atual.....	49
4.2.5 Escolaridade dos pais ou responsáveis.....	54
4.3 A ÁREA DE ATUAÇÃO DOS EGRESSOS ATUALMENTE.....	57
4.3.1 Situação de emprego e vínculo empregatício.....	59
4.3.2 Setor econômico e porte da organização.....	63
4.3.3 Área de atuação profissional.....	66
4.3.4 Nível hierárquico e trajetória profissional.....	69
4.3.5 Faixa salarial e percepção de remuneração.....	73
4.3.6 Forma de ingresso na organização.....	78
4.4 O IMPACTO DA FORMAÇÃO ACADÊMICA.....	81

4.4.1 Escolha pelo curso de Administração da UFSC.....	82
4.4.2 Influências e desafios durante a graduação.....	86
4.4.3 Atividades extracurriculares.....	89
4.4.4 Relação da formação e atuação profissional.....	93
4.4.5 Capacitação adicional.....	94
4.4.6 Relação da UFSC com egressos.....	98
4.4.7 Pontos de melhoria no curso.....	101
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A - TABELAS DA ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>120</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A educação aparece como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável de qualquer sociedade, sendo evidente, então, o papel das Instituições de Ensino Superior (IES) na formação de cidadãos e profissionais capacitados para contribuir com o progresso social, econômico e ambiental (ONU Brasil, 2024). Nesse contexto global da elevação da importância da educação em geral e do progresso do sistema educacional, a mesma tornou-se uma base para o progresso científico e tecnológico tanto para países quanto para organizações. O Brasil, estando colocado nesse mesmo ambiente, se viu tendo uma preocupação intensificada no país com a qualidade das instituições educacionais (Nishimura, 2015).

Porém, dado o ponto crítico de mudanças no mundo junto às disparidades globais, há o resultado de que, então, a educação não está cumprindo sua premissa de moldar um futuro pacífico, justo e sustentável. A evolução tecnológica, mesmo que transformando vidas, traz inovações que por muitas vezes não são direcionadas para equidade, inclusão e participação democrática (UNESCO, 2021).

De acordo com o exposto no relatório *Reimaginando nossos futuros juntos: um novo contrato social para a educação* (UNESCO, 2021) publicado com o objetivo de iniciar um debate global para realçar e adaptar a educação, as IES, sendo instituições formadoras, possuem a responsabilidade de serem órgãos ativos na construção desse novo contrato social para a mesma. Com esse quadro, visto a importância das instituições de ensino, é de suma importância a manutenção de seus padrões de qualidade, destacando-se a relevância do acompanhamento sistemático dos ex-alunos diplomados, que contribui para o ajuste e melhoria contínua das universidades (Michelan *et al.*, 2009).

A interação entre IES e egresso cria um relacionamento mutuamente benéfico, que quanto maior o nível de intensidade do mesmo, maior será o benefício para ambas as partes, e conseqüentemente também para a sociedade (Michelan *et al.*, 2009). No entanto, o Brasil ainda carece de práticas e ações de acompanhamento à população formada, de modo que exista um alto investimento e atenção ao processo de ingresso nos cursos superiores e pouca ênfase no processo de saída da instituição e inserção profissional do egresso (Moraes *et al.*, 2023).

As avaliações do sistema por meio de programas como tal, em diversos níveis, é essencial, visto que a própria sociedade acaba não tendo dimensão da contribuição das IES no

país, sendo comum o questionamento referente a aplicação responsável dos recursos públicos no ensino (Cabral e Pacheco, 2021).

E o curso de Administração, sendo o terceiro maior do país em número de matrículas (INEP, 2022), ainda mais por ser uma ciência de natureza interdisciplinar, com conteúdos diversificados e capaz de contribuir para uma formação de profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes abrangentes (Rigo *et al.*, 2018), acaba por ter grande relevância no contexto de acompanhamento de egressos. A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por ser um dos expoentes no ensino superior do país e com um consolidado curso de Graduação em Administração, encaixa-se no mesmo quadro.

Diante desse chamado global por uma educação mais justa e transformadora, a autoavaliação institucional torna-se uma ferramenta indispensável. Nesse sentido, compreender a trajetória e a percepção dos profissionais formados é um caminho essencial para que as universidades respondam a essas demandas. A análise do perfil de seus egressos permite à instituição não apenas medir sua eficácia frente às exigências do mercado, mas também identificar como a formação provida se reflete em desenvolvimento profissional e pessoal para o indivíduo. Portanto, ao investigar o caso específico do curso de Administração da UFSC, este trabalho, mesmo focado em uma realidade particular, dialoga diretamente com a necessidade maior de alinhar a formação superior às dinâmicas de uma sociedade em constante mudança.

Com isso, diante da importância da educação e necessidade do aprimoramento da mesma em um contexto global, do dever do ensino superior como instituições formadoras, do carência de práticas referentes aos egressos no país ainda que da grande valia de tais programas, fatores corroborados pela relevância do curso de Administração e da UFSC como instituição, este trabalho se baseia na seguinte pergunta de pesquisa: Qual o perfil do egresso do curso de Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina?

## 1.1 OBJETIVOS

Na sequência serão introduzidos os objetivos geral e específicos que conduzem a presente monografia.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa se dá por analisar os egressos do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos, dessa maneira, são:

- a) Verificar o perfil socioeconômico dos egressos.
- b) Identificar as áreas de atuação dos egressos atualmente.
- c) Identificar fatores que influenciaram e o impacto da formação acadêmica.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

A universidade, então, tem o objetivo principal de proporcionar aos seus respectivos alunos uma formação acadêmica que os prepare tanto para a sociedade quanto para o mercado de trabalho, de maneira que o ensino atribuído pela instituição esteja em concordância com o demandado pelas organizações, sendo o acompanhamento dos egressos uma prática estratégica amplamente reconhecida para as Instituições de Ensino Superior (IES), pois a mesma permite avaliar a efetividade dos programas de ensino.

Este trabalho é uma oportunidade de se analisar o perfil dos egressos de Administração da UFSC e trazer para a universidade não apenas um conjunto de informações valiosas para o aprimoramento contínuo futuro do curso, como também auxiliar na manutenção e consolidação da relação entre a instituição e seus ex-alunos diplomados.

A relevância da pesquisa é ampliada dada a posição de destaque do curso designado, sendo este uma ciência interdisciplinar, que permite formar profissionais com habilidades diversificadas que os tornam aptos a atuar em diferentes setores, tendo também um dos maiores números de matrículas no país (INEP, 2022). Tal qual no âmbito da UFSC, a terceira melhor universidade federal do país e a melhor do estado de Santa Catarina segundo o Ministério da Educação (INEP, 2025), a pesquisa se justifica pela significância da mesma como universidade no cenário nacional,

Nesse sentido, compreender o perfil, a trajetória de inserção profissional dos egressos e os fatores que os influenciaram durante a formação oferece uma base importante para o planejamento estratégico da instituição, garantindo que a mesma atenda as demandas de um mundo em constante transformação, de maneira que a escassa variedade de abordagens semelhantes em trabalhos sobre o curso e a universidade em questão reforça a importância

deste trabalho, que busca contribuir para o entendimento da relação entre a graduação acadêmica e o mercado de trabalho a fim de gerar impactos na formação de futuros administradores na UFSC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo de referencial teórico constam os principais tópicos que estruturam esta monografia: o histórico da administração, fundamentando sua origem e evolução como ciência. Posteriormente se detalha a existência da administração como curso de formação, o administrador como profissional e o que o engloba. E por fim, a gestão de egressos, o funcionamento do acompanhamento dos mesmos e sua função como fonte de informação em universidades.

### 2.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO

A compreensão do desenvolvimento da área como ciência e profissão permite uma visão contextualizada do perfil de formação dos formandos, visto que a administração evoluiu significativamente ao longo dos séculos, passando de práticas intuitivas para uma disciplina estruturada, fundamentada em princípios e teorias científicas.

#### 2.1.1 Origem e evolução

Etimologicamente, o termo "administração" possui duas origens possíveis no latim: uma delas se dá pela junção das palavras *ad* (tendência para) e *minister* (servir ou executar), que remete ao conceito de subordinação ou hierarquia, e a outra por *ad manus trahere* (direção ou gestão), que traz ao vocábulo uma conotação voltada ao gerenciamento (Mello, 2010, p. 48).

Em sua raiz, ela significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro. Essa velha conotação [...] está hoje totalmente ultrapassada e obsoleta. As organizações em geral e as empresas em particular precisam muito mais do que isso. Elas precisam ser governadas e impulsionadas. (Chiavenato, 2022, p. 36)

O que deu base, então, aos conhecimentos científicos iniciais até os presentes nos dias de hoje, são as citações e elementos de antes do século XX durante toda a história humana, que não são formados essencialmente por teorias, mas sim de caráter empírico, fator que não invalida tais conhecimentos ao servir como origem para a construção da administração. Desde tempos remotos que inúmeras preocupações do ser humano foram facilitadas pela procura em formação de grupos a fim de obter o mesmo objetivo, e o processo de organização está presente em grande parte disso (Tedeschi, 2018).

O conceito de organização em si se dá por este fundamento, sendo grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Tais grupos surgem como uma resposta à necessidade de alcançar metas que seriam difíceis ou impossíveis de serem alcançadas individualmente (Peci e Sobral, 2013).

Desde a sociedade pré-histórica, a sobrevivência da tribo muitas vezes dependia da coordenação de suas habilidades. Os chineses, em construções como a Grande Muralha, foram exigidos de competências de gerenciamento, tal qual os egípcios com as pirâmides e os romanos com suas sofisticadas cidades na antiguidade. Esses são apenas alguns exemplos de como os seres humanos, ao longo dos anos da história, sempre dependeram de habilidades de gestão para alcançar objetivos, e embora antes da administração como teoria, princípios da mesma existem e são aplicados a muito mais tempo (Kwok, 2014).

Filósofos, cada um em suas contribuições para diferentes campos do conhecimento, também influenciaram a administração como ciência. Platão (429-347 a.C.) relatou problemas sociopolíticos da época a partir de ideias de democracia e administração pública. Aristóteles (384-322 a.C.), discípulo do mesmo, trouxe formas de organização do Estado. Inúmeros outros pensadores como René Descartes (1596-1650), Thomas Hobbes (1588-1679), Augusto Comte (1798-1857), Karl Marx (1818-1883), Friedrich Engels (1820-1895), dentre outros, trouxeram estudos que se destacam, na medida de cada campo, como referenciais e centros de reflexão de questões do Estado, da sociedade e do trabalho, este último sendo objeto organizacional da própria administração (Tedeschi, 2018, p. 36-40).

Todo esse contexto histórico e social encaminhou a administração como teoria, por meio de uma evolução que refletia a necessidade de práticas de gerenciamento eficazes que se adaptassem às mudanças de ambientes, fatores que moldaram e contribuíram para o conhecimento da área (Macías e Vidal, 2002). A Revolução Industrial (desenvolvida em fases distintas nos séculos XIX e XX), fenômeno que ocasionou profundas mudanças econômicas, políticas e sociais através do crescimento das fábricas e da complexidade do trabalho em grande escala, marcou um ponto de inflexão, demandando novas formas de organização e estabelecendo competências e mudanças fundamentais nas práticas gerenciais, catalisando as teorias modernas de gestão (Turner, 2020).

### **2.1.2 Teoria Administrativa**

A administração, ao longo do século XX, consolidou-se como ciência aplicada por meio do desenvolvimento de várias teorias. Cada uma das principais abordagens teóricas

focou em diferentes elementos do ambiente organizacional, como tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente (Macías e Vidal, 2002).

Dessa maneira, sua primeira aproximação teórica foi no início do século XX, com os estudos do engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) sobre a Administração Científica, que tentava, na época, com ênfase direcionada às tarefas do trabalho individual de cada operário aplicar os métodos da ciência aos problemas da administração com o objetivo de maximizar a eficiência nas indústrias (Figueiredo e Rodrigues, 2022).

Taylor, que mais tarde seria considerado o fundador da moderna Teoria Geral Administrativa (TGA), provocou então uma revolução em todo o mundo industrial e no pensamento administrativo, sendo um pioneiro na convergência com os estudos da administração empresarial (Chiavenato, 2022). Depois disso, a TGA teve uma ampliação do seu objeto de estudo, passando de uma abordagem de Taylor que era reduzida ao nível individual dos operários em relação às suas tarefas, até às perspectivas de nível geral da organização, com enfoque na sua estrutura. De modo que foi verificado que a eficiência da empresa, então, era mais do que apenas a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e sim algo a ser alcançado a partir do planejamento e organização da estrutura dos órgãos e cargos que a compõem, dirigindo e controlando suas atividades (Chiavenato, 2022).

São três as principais teorias da administração que se relacionam com a estrutura organizacional:

- a) Teoria Clássica: nasceu com Henri Fayol (1841-1925), que defendia a visão anatômica da empresa, isto é, enfatizando o que compõem sua estrutura, suas relações e suas funções dentro do todo. Fayol formulou 14 princípios de gerenciamento que servem como diretrizes para as práticas organizacionais e identificou cinco funções principais de gestão (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar), contribuições com enfoque na estrutura organizacional a fim de ser projetada e gerenciada de forma eficaz (Nicotera, 2019).
- b) Teoria da Burocracia: idealizada por Max Weber (1864-1920), focada na organização formal voltada para a racionalidade e para a maximização da eficiência, por meio da previsibilidade e padronização do desempenho humano. Weber propôs que as organizações sejam estruturadas de forma que as funções e responsabilidades sejam bem definidas, a fim de que o gerenciamento seja eficiente, também identificou três tipos de autoridade

(tradicional, carismática e racional-legal) e enfatizou a importância de especialização, divisão do trabalho e procedimentos formais (Nicotera, 2019).

- c) Teoria Estruturalista: representa um período de transição e expansão na TGA, em que enfoca a estrutura da organização e a interação entre as partes como elementos-chave para entender como ela opera, sugerindo que a forma como uma organização é estruturada afeta significativamente sua eficácia e eficiência. Tal teoria envolve em seus princípios uma hierarquia clara, formalização e divisão do trabalho (Figueiredo e Rodrigues, 2022).

Após a ênfase nas tarefas e na estrutura, a terceira abordagem da administração se deu pelo enfoque nas pessoas, destacando a importância da compreensão do comportamento humano, as necessidades e os relacionamentos dentro das organizações, refletindo um reconhecimento desta importância na eficiência, sendo também reações pelos modelos rígidos dos pensamentos passados, que regiram as primeiras décadas do séculos XX. É chamada também de abordagem humanística e se dá por duas principais teorias (Figueiredo e Rodrigues, 2022):

- a) Escola das Relações Humanas: teve Elton Mayo (1880-1949), Mary Follet (1868-1933) e Hugo Münsterberg (1863-1916) como alguns de seus principais precursores e propunha humanizar a administração das empresas enfatizando a importância das relações sociais no local de trabalho, negando ou omitindo conceitos afirmados pela Teoria Clássica para trazer pensamentos desenvolvidos a partir da psicologia e sociologia. Sugeriu que um maior entendimento das necessidades psicológicas e sociais dos funcionários pode levar a uma melhor produtividade (Kovalenko, 2020).
- b) Teoria Comportamental: abordagem que, enraizada na psicologia, também avaliou como o comportamento humano afeta o gerenciamento empresarial, reconhecendo que os funcionários são motivados por mais do que apenas incentivos financeiros. Colaboradores notáveis incluem Herbert Simon e Abraham Maslow, que desenvolveu a hierarquia de necessidades (Kovalenko, 2020).

Ambas as teorias enfatizam a importância de reconhecer as diferenças individuais entre os funcionários em prol de criar uma gestão mais humana e, conseqüentemente, mais eficaz através de um ambiente de trabalho favorável (Kovalenko, 2020). A abordagem humanística da administração desafia a visão tradicional das teorias passadas de que a gestão é de natureza puramente econômica (Wagner-Tsukamoto, 2013).

Tal mudança de paradigma na teoria de gerenciamento torna-se essencial para enfrentar desafios sociais e ecológicos contemporâneos. A dignidade humana é um princípio fundamental para o funcionamento de qualquer organização, não se alinhando apenas com padrões éticos, mas também aumentando a eficácia geral das operações (Dierksmeier, 2016).

Por conseguinte, é notável que a administração como teoria evoluiu ao longo do tempo sendo principalmente moldada por forças independentes: o pensamento socioeconômico, o desenvolvimento tecnológico, o tamanho organizacional e pressões do mercado, de modo que as práticas de gerenciamento se adaptaram às mudanças nos ambientes e desafios (Roth, 1994). Abordagens modernas, que refletem mudanças na sociedade e na tecnologia, tem como perspectiva uma compreensão mais ampla do gerenciamento, com ênfase no fluxo de informações, crucial no ambiente mais acelerado atual, incluindo também equipes mais descentralizadas e inovadoras, com uma orientação ao cliente e sendo sempre integradas com as tecnologias digitais (Shakirova *et al.*, 2024).

A integração dos aspectos positivos das teorias anteriores, combinando elementos das mesmas para um gerenciamento eficaz é essencial para atender as necessidades da organização e também dos funcionários. Levando em conta que cada organização é única, com necessidades e expectativas diferentes, além da interação com o ambiente externo, devendo as práticas atuais de gerenciamento serem adaptadas a cada contexto específico, (Doğan e Çelik, 2011).

Tal adaptação é modelada principalmente pelos avanços tecnológicos, que reflete a forma como as organizações operam e competem, existindo uma transição geral no mercado para a digitalização dos processos de negócios. A evolução dos conjuntos de habilidades necessárias e ferramentas utilizadas, junto de abordagens mais ágeis e flexíveis, é crucial para a transformação das estruturas organizacionais, impactando diretamente no desenvolvimento das teorias de gerenciamento (Zhaldak, 2021).

Cada teoria surgiu como meio de resposta aos principais problemas das empresas de sua época, de modo que a Teoria Geral da Administração precisa adaptar suas abordagens para as mesmas continuarem aplicáveis (Chiavenato, 2022, p. 71-73).

## 2.2 O ADMINISTRADOR

O administrador desempenha um papel central nas organizações, sendo o profissional responsável por gerir os recursos empresariais para alcançar os objetivos da instituição, desempenhando um papel que exige habilidades além da gestão técnica, incluindo

competências estratégicas e interpessoais. A seguir, abordam-se aspectos fundamentais sobre a formação e perfil do mesmo.

### **2.2.1 O curso de Administração**

O curso de Administração no Brasil teve um início formal tardio, principalmente quando comparado aos Estados Unidos, onde o ensino na área começou mais cedo. A Wharton School foi fundada em 1881 e formou os primeiros administradores ainda no século XIX (CFA, 2015, p. 19).

A considerada como primeira instituição de ensino de Administração do Brasil é a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), fundada em 1941, com inspiração no modelo da Graduate School of Business Administration da Universidade de Harvard. A Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Universidade de São Paulo (USP) são duas outras instituições que também tiveram papéis fundamentais na implementação do ensino de administração no país, influenciando diretamente o desenvolvimento da área e a organização de currículos, buscando adaptar práticas estrangeiras à realidade brasileira (CFA, 2015, p. 33-36).

Durante as décadas de 1950 e 1960, período de instabilidade política, o governo brasileiro buscou apoio externo para modernizar seus sistemas educacionais, incluindo a educação gerencial, de modo que os Estados Unidos desempenharam um forte papel de influência no desenvolvimento do ensino da administração no país. Essa assistência indicava um interesse mútuo, porém fez parte de uma estratégia mais ampla do país norte-americano de promover seus valores e modelos educacionais globalmente (Alcadipani e Bertero, 2018).

Nesse contexto, a FGV criou, em 1952, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), no Rio de Janeiro, com apoio da ONU, tendo o objetivo de capacitar profissionais para atuar no setor público. Pouco depois, desta vez com foco no setor privado, fundou em 1954 a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), com o apoio da USAID (Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos). O convênio com esse organismo do exterior durou até 1965, trazendo especialistas norte-americanos para o Brasil e enviando brasileiros para estudar nos EUA, fato que resultou na forte influência do modelo norte-americano de ensino em administração (CFA, 2015, p. 277-278).

Não apenas o governo dos EUA, mas também organizações norte-americanas tinham interesse na implementação e no fortalecimento do ensino da administração no Brasil. A Fundação Ford (FF) teve uma relação próxima com a FGV/EAESP, buscando promover um

modelo de educação empresarial que enfatizasse o rigor científico e as abordagens que prevaleciam nos Estados Unidos na época. No entanto, mesmo com as intenções e financiamento, muitos administradores brasileiros adaptaram tais práticas ao contexto nacional, o que limitou parcialmente a aplicação direta dos modelos estrangeiros (Cooke e Alcadipani, 2014).

A Universidade de São Paulo (USP), por sua vez, criou a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas (FCEA) em 1946, inicialmente com cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, mas já contendo disciplinas de ciência administrativa. A instituição também se destacou no desenvolvimento de pesquisas, assessorias e treinamentos na área de gestão. Foi apenas em 1964 que a USP passou a oferecer oficialmente os cursos de bacharelado em Administração de Empresas e Administração Pública (Coelho e Nicolini, 2014). A USP, ainda que também influenciada pelas práticas americanas através de um intercâmbio acadêmico de ideias e treinamento de professores, não recebeu apoio direto dos EUA e teve uma adoção de modelos americanos de maneira mais gradual e indireta (Vale, Bertero e Silveira, 2013).

Após isso, a consolidação do ensino de administração no Brasil foi acompanhada por marcos regulatórios importantes. Em 1966, o Parecer nº 307 estabeleceu o primeiro currículo mínimo obrigatório para o curso, com base na Lei nº 4.769/1965. Em 1993, a Resolução nº 2 reformulou o mesmo e introduziu o currículo pleno, permitindo habilitações específicas. Em 2003, o Ministério da Educação homologou as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos de bacharelado em Administração, a partir do parecer CNE/CES nº 134 (CRA-BA, 2020). Mais recentemente, em 2021, foi instituída uma nova versão das DCN por meio da Resolução CNE/CES nº 5 (ABMES, 2021).

Apesar da flexibilidade sugerida pelas novas diretrizes da Resolução de 2003, a estrutura do conteúdo ofertado pelas escolas de Administração ainda possui uma forte influência do currículo mínimo e de toda a sua carga histórica. Além da repetição de um conhecimento estrangeiro, muitas vezes superficial e livre de adequação crítica à nossa realidade [...]. Essa prática tem causado um distanciamento entre ensino e contexto social local (Boaventura *et al.*, p. 9-10).

Atualmente, o curso de Administração é o terceiro maior do Brasil em número de matrículas, totalizando 620.966 estudantes em 2021. A maior parte desse contingente está na rede privada, sendo 195.741 em cursos presenciais e 341.139 em cursos a distância (INEP, 2022). Esses números expressivos evidenciam não apenas o interesse crescente pela área, mas também a relevância da formação em administração no cenário educacional brasileiro, o que nos leva a compreender melhor a consolidação do administrador.

### **2.2.2 Profissão administrador**

A regulamentação da Lei nº 4.769/1965 citada anteriormente foi responsável por institucionalizar o Técnico em Administração como profissão, na mesma época também foi-se instalado o Conselho Federal de Técnicos de Administração (CFTA). Posteriormente, foi sancionada a Lei nº 7.321/1985, na qual os Técnicos em Administração passaram a ser denominados, então, Administradores, e o CFTA tornou-se Conselho Federal de Administração (CFA) (CFA, 2015, p. 278-279).

O CFA é o sistema que regulamenta a profissão de administrador no Brasil, junto dos 27 Conselhos Regionais de Administração (CRAs) responsáveis por cada unidade federativa, tendo como objetivos fiscalizar o exercício do Administrador, expedir e manter o registro das carteiras profissionais dos mesmos (CRA-SC, 2018).

O registro no CRA é a inscrição para que administradores possam atuar legalmente na profissão, conforme a Lei 4.769/65. Esse registro, além de ser uma exigência legal, promove a identificação profissional e a valorização ética e moral da carreira, contribuindo para o desenvolvimento social e organizacional do país. O profissional registrado deve cumprir com obrigações legais, como seguir o Código de Ética, atualizar os dados cadastrais, pagar a anuidade, e participar das eleições para representantes (CRA-SC, 2023). Nesse contexto, compreender as responsabilidades associadas ao registro no CRA é fundamental para delinear o tipo de profissional que se espera formar, o que nos conduz à análise do perfil do administrador.

### **2.2.3 O perfil do administrador**

De acordo com a mesma resolução CNE/CES nº 5 de 2021, que estabelece as mais recentes Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Administração, o perfil do egresso deve incorporar um conjunto de conteúdos, competências, habilidades e atitudes que se alinham ao contexto profissional no qual o futuro administrador estará inserido (Brasil, 2021).

Contexto profissional que, conforme o Conselho Federal de Administração (CFA, 2025), é desdobrado em campos do exercício da administração regulamentado pela Lei 4.769/65:

- a) Administração de Pessoas/Recursos Humanos: responsável por administrar e comandar os profissionais dentro das organizações, pensando e criando processos de gerenciamento das relações das pessoas com as empresas.
- b) Organização, Sistemas e Métodos: responsável por criar ou aprimorar métodos de trabalho, agilizar a execução das atividades, padronizar e solucionar problemas.
- c) Logística e Materiais: responsável por planejar, implementar e controlar o fluxo de compra, produção, armazenagem e transporte, desde o relacionamento com o fornecedor até a entrega ao consumidor.
- d) Administração Financeira e Orçamento: responsável em manter a viabilidade financeira da organização.
- e) Administração Mercadológica/Marketing: responsável por conhecer as necessidades dos clientes e o desenvolvimento de estratégias que agreguem valor a produtos e serviços.
- f) Administração da Produção: responsável pelo planejamento e controle da produção para o aumento das atividades, da eficiência e da eficácia das organizações.
- g) Campos Conexos: a profissão da administração possui vasto campo de atuação técnica e científica, abrangendo campos de conhecimento, áreas profissionais e segmentos de mercado diversos.

Para fornecer uma visão mais detalhada sobre as diretrizes estabelecidas para que o egresso alcance esse perfil e desempenhe com eficiência nessas áreas de exercício profissional, a tabela a seguir apresenta as competências gerais previstas para a formação do administrador, conforme as DCNs no Quadro 1.

**Quadro 1 - Competências gerais pelas DCNs de Administração**

I	Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador	Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso;
---	------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

II	Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica	Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira);
III	Analisar e resolver problemas	Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;
IV	Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades	Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população;
V	Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional	Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução;
VI	Gerenciar recursos	Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;
VII	Ter relacionamento interpessoal	Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos;
VIII	Comunicar-se de forma eficaz	Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;

IX	Aprender de forma autônoma	Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.
----	----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Resolução CNE/CES nº 5 (Brasil, 2021)

As DCNs para cursos de Administração enfatizam, em geral, a necessidade de habilidades técnicas e reflexivas, de modo que o currículo atual tende a priorizar o conteúdo técnico em detrimento do desenvolvimento do pensamento crítico, ético e criativo. Isso resulta em uma lacuna que faz com que os egressos muitas vezes sejam incapazes de avaliar criticamente suas ações e propor soluções para os problemas sociais contemporâneos, contribuindo para uma geração de administradores concentrados unicamente em resultados econômicos, muitas vezes à custa de considerações éticas e responsabilidade social (Kopelke e Boeira, 2016).

Esse foco na preparação para atividades técnicas dificulta a atuação proativa e inovadora na sociedade por parte dos egressos. Embora as DCNs tenham como objetivo oferecer parâmetros para uma formação mais qualificada e alinhada com as demandas nacionais e internacionais, muitas instituições seguem um modelo mais padronizado e instrumental, por vezes desconectada do contexto local e sem o devido aprofundamento teórico ou crítico, o que limita o potencial do currículo de formar administradores mais críticos e contextualizados e acaba por prepará-los de forma a apenas atender às necessidades imediatas do mercado (Silva e Caeiro, 2016).

Face às Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Administração, foi-se pesquisado pelo CFA (2023), com participação de administradores, coordenadores e professores de cursos da área e empresários/empregadores, no estudo “Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Profissional de Administração” os conteúdos os quais seriam mais relevantes e que se possuem necessidade de serem mais envolvidos na atividade docente atual. O desenvolvimento do empreendedorismo foi o mais citado (38,75% dos respondentes), com destaque também para criatividade e inovação (22,09%) e planejamento e administração estratégica (19,49%). Alternativas como construção de indicadores de resultados, gestão de micro e pequena empresa, ética empresarial, gerenciamento de conflitos, cooperativismo, gestão de projetos e gestão pública seguiram com relevância entre os respondentes (CFA, 2023).

Tais conteúdos e a necessidade do alinhamento do perfil do administrador relacionam-se diretamente com as competências que definem coletivamente o perfil de um administrador eficaz, alinhando seus conhecimentos, habilidades e competências às demandas do ambiente de negócios moderno (Oliveira, Tonial e Spuldaro, 2019).

#### **2.2.4 Conhecimentos, habilidades e atitudes do administrador.**

Para alcançar os resultados necessários e lidar efetivamente com os desafios e oportunidades apresentados pelo mercado atual, o administrador necessita desenvolver competências pessoais e gerenciais para atingir os mesmos com os recursos disponíveis, tais competências incluem conhecimentos, habilidades e atitudes (Turner, 2020).

O conhecimento se refere ao saber e às informações acumuladas pelo indivíduo por meio da experiência ou educação. Tal conhecimento pode ser explícito, ou seja, facilmente articulado e documentado, ou implícito, geralmente baseado em percepções pessoais. Não obstante, de todo modo que seja expressado, o mesmo é um ativo essencial para as organizações e para o administrador, que o aplica então a partir das habilidades (Amaravadi, 2005).

Habilidades que se definem como a capacidade natural ou adquirida, que podem ser aplicadas de inúmeras maneiras, para realizar ações como compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações e problemas, sintetizar e julgar (Benedicto, Lames e Bittencourt, 2015). É agregar valor por meio do conhecimento, exigindo uma visão ampla, sistêmica e global da situação (Chiavenato, 2022). Algumas das habilidades requeridas de um administrador em geral são a liderança, sendo a mesma adaptável a diferentes situações e dinâmicas, a visão estratégica para entender a direção que a organização deve mover-se, e uma comunicação eficaz, crucial para o trabalho em equipes e demais partes interessadas (Benedicto, Lames e Bittencourt, 2015).

Não apenas em relação às capacidades individuais, mas um gerenciamento eficaz diz respeito também à forma como as habilidades pessoais e conceituais se sobrepõem, de modo que os administradores devem ser hábeis tanto em gerenciar pessoas, como entender a tecnologia e operar em processos complexos (Turner, 2020).

Por fim, as atitudes são fatores que não apenas aprimoram suas competências, mas também contribuem para o sucesso geral da organização, além de afetar significativamente a eficácia geral de sua produtividade e serem essenciais para lidar com a complexidade do ambiente de gestão (Westover, 2024). Algumas das atitudes essenciais de um administrador se

dão pela inteligência emocional, adaptabilidade, compromisso, alinhamento aos valores da organização, princípios éticos, iniciativa e determinação, conforme os estudos de Lidh (2013) e Raišienė (2014).

É relevante a interconexão destes três fatores, as habilidades, os conhecimentos e as atitudes na melhoria do desempenho do administrador. As organizações devem, por sua parte, concentrar-se também no desenvolvimento dessas três áreas nos seus funcionários, de modo que promovendo-as podem melhorar significativamente o desempenho de seus funcionários e, conseqüentemente, seu sucesso organizacional (Haji et al., 2021). Administradores enfrentam inúmeros e diferentes desafios, de modo que é necessário o mesmo ser moldado pela situação e por uma capacidade de adaptação (Faily, 1980).

A 7ª edição da pesquisa “Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Profissional de Administração” (CFA, 2023), contando com mais de 9 mil respondentes, entre administradores, coordenadores e professores de cursos da área e empresários/empregadores, identificou tendências para as competências que devem ser priorizadas na formação do Administrador.

Entre as respostas dos coordenadores e professores de cursos da área, os conhecimentos específicos mais citados foram: a administração estratégica (76,35% dos respondentes), administração de pessoas (73,34%) e a administração financeira e orçamentária (65,66%), também sendo respondidas com relevância as opções de administração sistêmica, administração de marketing, administração de TI, logística e administração da produção (CFA, 2023).

As competências, por sua vez, tiveram como ênfase identificar problemas, formular e implantar soluções (86,89% dos respondentes), elaborar e interpretar cenários (78,73% dos respondentes) e desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional (76,03%), alternativas também significantes foram ser capaz de negociar, mediar e arbitrar conflitos, assumir o processo decisório das ações e desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho. Referente às habilidades, se destacou o relacionamento interpessoal (89,36% dos respondentes), seguido pela criatividade e inovação (78,94%), visão do todo (78,25%), liderança (77,73%) e adaptação a transformação (75,19%) (CFA, 2023).

Por fim, no que tange às atitudes foram: o comportamento ético (87,92% dos respondentes), aprendizado contínuo (80,68%), comprometimento (80,19%) e proatividade (77,82%). Atitudes como profissionalismo, responsabilidade socioambiental, empreendedorismo e motivação também tiveram relevância nas respostas (CFA, 2023).

## 2.3 GESTÃO DE EGRESSOS

A identificação dessas competências essenciais para o exercício profissional do administrador reforça a importância da gestão de egressos, que desempenha um papel central no aprimoramento contínuo da qualidade acadêmica e no fortalecimento das relações institucionais, sendo importante conceituar a mesma como prática estratégica, os egressos como fonte de informação e sua aplicação no contexto de universidades.

### 2.3.1 Acompanhamento de egressos

O termo egresso, dependendo do seu campo de aplicação, acaba por tomar diferentes significados. No contexto educacional, ele se classifica de forma geral como o discente que não participa mais de um grupo escolar, podendo ser alocado através de categorias bem distintas (Pena, 2000):

- a) egressos que concluíram o curso e já colaram grau;
- b) egressos que se transferiram para outras instituições durante o curso;
- c) egressos que desistiram dos seus cursos, abandonando a instituição;
- d) egressos que ultrapassaram os limites de tempo para a conclusão do curso e, por isso, podem ser jubilados pela instituição.

Além de certa carência de estudos desenvolvidos e publicados sobre a questão dos egressos, a diversidade de situações torna a tarefa desafiadora, pelo fato de que há uma certa divergência no âmbito educacional quanto à definição de egresso. Enquanto alguns profissionais incluem todos os que deixam o sistema escolar por qualquer razão, outros restringem o termo aos discentes diplomados (Pena, 2000). Para este trabalho, o conceito de egresso será adotado de forma restrita aos alunos que obtiveram o diploma.

O acompanhamento de egressos, dessa maneira, constitui-se como uma forma de avaliação dos resultados de uma instituição, em que, a partir disso, pode-se introduzir melhorias contínuas tanto na estrutura pedagógica quanto na integração dos estudantes ao longo de sua formação acadêmica (Pena, 2000), sendo crucial na obtenção de recursos que implicam na eficiência deste planejamento (Kaiser e Ringlsetter, 2010).

É indispensável, então, para a IES a consolidação do uso do acompanhamento do egresso na busca de uma avaliação sobre a universidade. É necessário o desenvolvimento de uma cultura de inserção do egresso na instituição, pois, de maneira geral é possível inferir que

uma gestão educacional comprometida com a qualidade da formação de seus egressos procura acompanhá-los para entender os desafios que os mesmos enfrentam no mercado de trabalho (INEP, 2015a).

Os discentes diplomados são aqueles que melhor podem identificar possíveis pontos de melhoria e aspectos relevantes da formação recebida, sendo indicadores para uma análise da sintonia entre o perfil do profissional que os cursos estão construindo e as necessidades do mercado (INEP, 2015a).

Tal prática, porém, é ainda pouco consolidada no Brasil, sendo feita na maioria das vezes de forma inexpressiva. Há casos isolados de instituições que já exploram esse tema, possuindo um acervo estatístico referente à trajetória profissional dos formados, no entanto, na maioria das vezes, limita-se a iniciativas pontuais, como a formação de associações de ex-alunos e organização de eventos comemorativos (Pena, 2000).

Já em outros países, em muitas universidades a gestão de egressos por meio da criação de redes de ex-alunos ativas e bem estruturadas é uma prática consolidada, com destaque para os Estados Unidos corroborado pelos estudos de Unangst (2020) e Teeter (2020). Especialmente em instituições norte-americanas, as redes de alunos diplomados têm sido uma ferramenta bem estabelecida para promover o empreendedorismo e criação de oportunidades de networking, oferecendo, por vezes, oportunidades de mentoria, compartilhamento de experiências e acesso a recursos que incentivam a iniciativa empresarial (Rybkowski, 2014).

Ao desempenhar tal função de promover o empreendedorismo, a viabilização de redes profissionais por meio de uma estrutura de suporte e comunicação contínua envolve diretamente os egressos e pode melhorar de maneira significativa as perspectivas de carreiras dos estudantes atuais. Não apenas beneficiando-os, mas também desenvolvendo uma cultura de engajamento e retribuição de todos os envolvidos, gerando um ciclo baseado no senso de propósito (Teeter, 2020).

O conceito de *alma mater*, ou seja, a escola, faculdade ou universidade que alguém frequentou no passado (OED, 2023) é muito presente nas instituições americanas como parte de uma cultura, o que reforça a relação de comunidade de egressos por meio de conexões duradouras entre as partes. Fator que acaba sendo facilitado e fortalecido pelas universidades e pelos próprios egressos a partir desse engajamento (Ganesh *et al.*, 2024).

O estudo de Demetrio (2021), ao trazer a importância da criação de um banco de dados com informações dos egressos, destaca também uma prática comum nas universidades de países como os EUA: a captação de recursos por meio de doações de ex-alunos como uma

uma estratégia eficaz para financiar projetos acadêmicos e de pesquisa, além de promover a sustentabilidade financeira das instituições.

Gottfried e Johnson (2006) corroboram com a eficácia deste método ao avaliar a relação de doações entre egressos e universidades americanas, destacando a importância dessa captação de recursos para as instituições, além de trazer uma análise sobre a influência positiva de gerir esforços em solicitar essas doações. Ho e Huang (2009) também consolidam a relevância dessa prática, desta vez com pesquisa em universidades de Taiwan, exibindo que egressos contribuem com doações mais do que o esperado, motivados por uma conexão com a instituição.

Para a aplicação deste mecanismo de captação de recursos, porém, é necessário considerar os desafios culturais e estruturais que as universidades brasileiras enfrentam, como enfatiza Demetrio (2021).

Ademais, a gestão de egressos desempenha um papel fundamental no aprimoramento contínuo da educação superior, pois permite acompanhar a trajetória dos graduados após a conclusão dos seus cursos. E uma das missões importantes das instituições de ensino superior é formar profissionais capacitados, que desempenham um papel crucial no desenvolvimento de qualquer país (Asemi; Aghajan, 2017, p. 7).

### **2.3.2 Egressos como fonte de informação**

Nesse cenário, torna-se evidente que, além de acompanhar a trajetória profissional dos formados, é igualmente estratégico considerar os egressos como uma fonte ativa de informações valiosas para instituições de ensino superior (IES). Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a integração e a avaliação dos egressos desempenham papel central na melhoria contínua das IES, pois permitem monitorar o quão adequada estão as formações acadêmicas às demandas do mercado de trabalho. Nesse sentido, os dados fornecidos pelos egressos auxiliam na identificação de possíveis lacunas nos currículos, evolução das metodologias de ensino e desenvolvimento de políticas institucionais mais alinhadas às realidades profissionais (INEP, 2015b).

Além disso, a relação com os egressos também possibilita às instituições consolidarem sua imagem no mercado e fortalecer redes de networking. A coleta de informações pode ser realizada por meio de questionários, pesquisas de satisfação e acompanhamento profissional, formando um ciclo que enriquece tanto a formação acadêmica quanto a empregabilidade dos futuros administradores (INEP, 2015b).

A adoção de políticas institucionais voltadas para esse acompanhamento, como traz o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), evidencia que o grupo dos egressos não deve ser visto apenas como um indicador de sucesso, mas como um parceiro ativo na criação e implementação das estratégias de ensino e de gestão da instituição, porém,

a grande maioria das IES, independentemente da região onde se situa a organização universitária, utiliza muito pouco o egresso como fonte de informação sobre seu curso e a própria instituição para a melhoria da qualidade educacional (INEP, 2015b).

Cabral, Silva e Pacheco (2016) também destacam a importância dos egressos como fontes valiosas de informação para as instituições de ensino superior (IES) por meio de uma análise de como os portais online dedicados aos ex-alunos podem servir como ferramentas estratégicas para coletar dados relevantes sobre a trajetória profissional dos egressos, suas percepções sobre a formação recebida e sugestões para aprimoramento dos cursos oferecidos.

O estudo de Gaikwad, Shirke e Syed (2022) traz uma pesquisa sobre o desenvolvimento e implementação do *Alumni Tracking System*, portal na web que funciona como uma ponte entre os egressos e suas respectivas universidades com o objetivo de facilitar a instituição de conservá-los como recursos. Ao estreitar essas relações com os egressos por meio destes, as IES podem obter informações que contribuem para a melhoria contínua dos programas acadêmicos e para o desenvolvimento institucional, porém, é importante ressaltar a necessidade de manter esses portais constantemente atualizados (Cabral, Silva e Pacheco, 2016).

Contudo, para que esses canais sejam eficazes, a relação não pode ser unilateral. A sustentabilidade de um programa de acompanhamento de egressos depende da criação de proposição de valor clara para o ex-aluno. Além do senso de retribuição à universidade, o egresso precisa perceber benefícios concretos em manter o vínculo, como oportunidades de networking, orientação profissional e acesso a recursos (Lacasandile *et al.*, 2023). Tais medidas promovem um senso de comunidade e incentivam o engajamento ativo, em vez de tratar a gestão de egressos como um instrumento extrator de informações ou doações, limitando o engajamento a longo prazo (Jepps, Gregory e Cresswell, 2018).

Características fundamentais de serem valorizadas nesse planejamento de aproximar a relação entre a instituição e seus egressos incluem, além da conexão forte entre as partes envolvidas, uma diversidade organizacional formada por um grupo variado de ex-alunos, que oferece uma gama mais ampla de perspectivas e oportunidades, e também a presença de figuras centrais dentro dessa rede, importante para manter o engajamento e estimular a comunidade (Ventolini e Mercier, 2017).

Sendo assim, a gestão de egressos nas IES é uma prática maior que apenas o acompanhamento dos ex-alunos, agindo também como um instrumento para a melhoria das ações da universidade. Michelin *et al.* (2009) também destacam que os egressos representam uma fonte essencial de informação para o aperfeiçoamento de grades curriculares e alinhamento das IES às demandas do mercado de trabalho. Por meio do feedback dos egressos, é possível obter dados relevantes sobre suas trajetórias profissionais, desafios enfrentados no mercado de trabalho e a eficácia da formação acadêmica recebida.

Essa interação não apenas fortalece os vínculos entre a universidade e seus ex-alunos, mas também orienta decisões estratégicas que impactam diretamente a futura empregabilidade dos novos formandos (Michelin *et al.*, 2009).

Referente ao tipo de retorno que a IES pode receber de estreitar essa relação com seus egressos, pode-se elencar, segundo Michelin *et al.* (2009) as seguintes oportunidades descritas no Quadro 2.

**Quadro 2 - Oportunidades da relação entre IES e egressos**

I	Contratação de alunos para estágio;
II	Contratação de formandos para trainee;
III	Auxílio a programas sociais;
IV	Voluntariado pessoal;
V	Parcerias entre sua organização e a IES;
VI	Bolsas para alunos na organização;
VII	Bolsas para alunos fazerem intercâmbio;
VIII	Doação de recursos próprios;
IX	Doação de recursos da organização em que trabalha;
X	Gestor para congregar as turmas de egressos;
XI	Gestor para administrar um site ou grupo de discussão de egressos;
XII	Possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES.

Fonte: Michelin *et al.* (2009)

Joshi (2022) ressalta que o engajamento de ex-alunos vai além de possíveis contribuições financeiras, abrangendo também suporte não monetário, como mentorias, orientações de carreira com alunos atuais e até mesmo colaboração em futuros processos de avaliação e planejamento curricular.

No entanto, há também desafios significativos para o envolvimento de egressos, especialmente em contextos onde a cultura desse acompanhamento ainda está em estágio inicial. Entre esses desafios estão a falta de infraestrutura dedicada à gestão de egressos, a dificuldade de manter os dados de contato atualizados e a falta de reconhecimento da importância de tal prática (Joshi, 2022).

Além disso, a falta de recursos dedicados para a gestão de egressos, de sistemas estruturados na universidade e a provável diversidade nas trajetórias profissionais dos egressos também podem ser grandes obstáculos (Veluvali e Surisetti, 2023). Tal qual a falta de padronização ao implementar uma ação destas, em que, por vezes, a IES realiza práticas isoladas por curso, campus ou faculdade, o que acaba por fragilizar o processo avaliativo no acompanhamento de egressos (Simon e Pacheco, 2017).

Para superar esses desafios, é importante que as políticas e práticas desenvolvidas pela instituição sejam bem estruturadas e mutuamente benéficas, ou seja, também engajem os ex-alunos. Isso inclui a criação de plataformas de comunicação eficientes, a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional e a valorização das contribuições dos egressos para a comunidade acadêmica. (Veluvali e Surisetti, 2023).

Seguir uma perspectiva holística, que considera um planejamento englobando necessidades e benefícios tanto dos egressos quanto da universidade, traz essa satisfação necessária dos ex-alunos para a continuidade da manutenção e provenientes melhorias na qualidade educacional, como afirma Castrillón (2018), que também traz como abordagens eficazes o incentivo da instituição para com o desenvolvimento profissional contínuo dos egressos, e pela parte destes a realização de pesquisas para futuras melhorias no curso, isto sendo realizado por meio de um acompanhamento devidamente institucionalizado.

Cabral e Pacheco (2021) propõe um modelo de gestão de egressos baseado em cinco pilares: conscientização, estruturação, repercussão, relacionamento e filantropia. Esses pilares orientam as IES na implementação de estratégias eficazes para coletar e utilizar as informações fornecidas pelos ex-alunos. A seguir, são destacadas as definições de cada um dos conceitos introduzidos pelos autores:

- a) Conscientização: o conhecimento do que é o egresso e da importância dele para o alcance dos objetivos do programa e da IES.
- b) Estruturação: a disponibilização de recursos, tanto em infraestrutura humana, material e tecnológica, para que a gestão de egressos possa ser realizada.
- c) Repercussão: constatação do alcance dos objetivos relacionados à formação dos estudantes e ao atendimento das demandas sociais.

- d) Relacionamento: fortalecimento do vínculo com o egresso, utilizando-se de vantagens e serviços personalizados que representem benefícios mútuos, ou seja, tanto para o egresso quanto para a instituição.
- e) Filantropia: busca e captação de recursos humanos e financeiros junto aos egressos (doações e voluntariado).

Ainda assim, é preciso considerar que, no referido contexto, mesmo que inúmeros modelos de gestão, políticas e práticas de acompanhamento de egressos sejam validados e constantemente utilizados, não é possível que um modelo seja ideal, visto a particularidade das instituições, de maneira que seja necessário se adequar a realidade e características de cada IES para que o programa de gestão de egressos tenha êxito (Cabral e Pacheco, 2021).

Diante da relevância dos tópicos abordados, o acompanhamento e utilização dos egressos como fonte de informação, torna-se necessário compreender como esses elementos foram investigados na presente pesquisa, o que será detalhado a seguir por meio da metodologia adotada para condução do estudo.

### 3 METODOLOGIA

Neste tópico serão detalhados os procedimentos de método utilizados neste estudo, tal qual seus conceitos e definições, descrevendo então as características, a população pesquisada, os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados, e por fim as limitações do estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa é caracterizada como: quanti-qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso.

Quanto à abordagem do problema, ela é, em partes, tanto quantitativa, utilizando de técnicas estatísticas podendo ser mensurada em números, os classificando e analisando, como enunciam Dalfovo, Lana e Silveira (2008), quanto qualitativa, envolvendo a compreensão de fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, focando em significados, interpretações, experiências e contextos (Machado, 2023). Dessa forma, é formado um enfoque misto, caracterizando uma abordagem quanti-qualitativa, em que ambas são necessárias, podendo e devendo ser usadas a fim de complementação, no intuito da investigação, como traz Machado (2023).

Quanto aos seus objetivos, então, esta é uma pesquisa descritiva, na qual, segundo Almeida (2011, p. 26) tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, tal qual as suas características e os problemas relacionados, denotando-o com exatidão.

É um estudo documental, ou seja, é realizado por meio de contribuições de autores em recursos já publicados disponíveis, que ainda não tiveram tratamento analítico e podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (Gil, 2002, p. 45). Sendo, também, uma pesquisa bibliográfica, a qual é trabalhada a partir de contribuições de estudos anteriores, como livros, artigos e teses, utilizando-se de dados ou teorias que já foram previamente exploradas (Severino, 2007, p. 106).

Por fim, é um estudo de caso, o qual permite uma investigação em contexto real, na situação de descoberta do processo ou objeto de estudo através de um conhecimento particular, como afirma Coimbra e Martins (2014, p. 14).

No Quadro 3 é possível identificar as técnicas de coleta de dados utilizadas e os instrumentos de análise de acordo com os objetivos específicos previamente estabelecidos na pesquisa.

**Quadro 3 - Objetivos específicos do estudo e coleta de dados**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>TÉCNICA DE COLETA</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Verificar o perfil socioeconômico dos egressos.	Questionário	Descritiva	Formulário online
Identificar as áreas de atuação dos egressos atualmente.	Questionário	Descritiva	Formulário online
Identificar fatores que influenciaram e o impacto da formação acadêmica.	Questionário	Descritiva	Formulário online

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de uma pesquisa, segundo Appolinário (2006), refere-se ao conjunto total de indivíduos, objetos ou eventos que possuem características em comum e que são alvo de estudo. No contexto desta pesquisa, a população corresponde a todos os egressos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ou seja, todos os indivíduos que concluíram esse curso ao longo dos anos.

A amostra, por sua vez, é conceituada como um subconjunto representativo dessa população, sendo selecionados sujeitos retirados da mesma para análise (Appolinário, 2006). De modo que, para este estudo, optou-se por uma amostragem composta exclusivamente pelos egressos que se formaram com base no currículo de 2008.1. Essa seleção, portanto, independe do período em que os alunos cursaram a graduação, bem como do ano de ingresso e conclusão, desde que tenham finalizado seus estudos conforme a estrutura curricular mencionada.

A escolha desse critério também visa garantir regularidade na análise, visto que uma delimitação por um mesmo currículo acadêmico contribui para um recorte mais específico na pesquisa, possibilitando uma abordagem mais profunda e precisa sobre um grupo de egressos que recebeu uma formação por meio de uma base de preparação em comum.

Além disso, a definição desta amostra também foi influenciada pela relevância da instituição e curso de graduação em questão ao autor da pesquisa, integrante de sua comunidade acadêmica.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta de dados, utilizou-se como instrumento operacional um questionário estruturado, definido como um conjunto de perguntas articuladas de forma sistemática com o objetivo de levantar informações a respeito dos sujeitos pesquisados (Severino, 2007, p. 109). O questionário foi aplicado de maneira eletrônica, por meio da plataforma Google Forms, que permite a criação, edição e compartilhamento de formulários online. A distribuição do mesmo, por sua vez, foi realizada diretamente junto à amostra da pesquisa, composta pelos egressos do curso de Administração da UFSC formados com base no currículo 2008.1, utilizando-se os dados de contato disponíveis nos cadastros acadêmicos mantidos pelo curso.

Do total de 1.342 egressos do referido currículo com endereço de e-mail válido (atualizado ou não) nos registros da instituição, obteve-se resposta de 251 participantes. Essa quantidade configura uma amostra representativa, com margem de erro estimada em aproximadamente 5,58% para um nível de confiança de 95%.

Os parâmetros para este cálculo foram:

- a) População total (N): 1.342 (número de egressos formados no curso de Administração na UFSC pelo currículo 2008.1 aos quais se tinha endereço de e-mail para contato nos dados cadastrais).
- b) Amostra (n): 251 (número de respondentes no formulário dentro da população referida).
- c) Nível de confiança padrão: 95% (em que o valor crítico da normal padrão se dá por 1,96)
- d) Proporção estimada (p): 0,5 (proporção conservadora para não subestimar o erro).

$$E = z \cdot \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

Dessa maneira, calculando-a inicialmente sem correção de população finita:

$$E \approx 1,96 \cdot \sqrt{0,25/251} \approx 1,96 \cdot 0,03156 \approx 0,06186 \text{ (ou 6,19\%)}$$

Aplicando a correção:

$$E \approx 0,06186 \cdot \sqrt{(1342 - 251)/(1342 - 1)} \approx 0,06186 \cdot 0,9018 \approx 0,05578 \text{ (ou 5,58\%)}$$

Temos a margem de erro de 5,58%, valor vital para a pesquisa, a qual em sua aplicação mesmo não atingindo toda a população de egressos, indica o quanto produzido pelo estudo pode diferir dos valores reais da amostra, orientando a análise e compreensão pública dos resultados (Marsden, 2011).

O questionário, então, foi elaborado de forma a solucionar os aspectos essenciais para atender aos objetivos de pesquisa, sendo composto por 25 perguntas quantitativas, organizadas em três seções, cada uma estruturada para atender aos objetivos específicos da pesquisa.

A primeira seção abordou o perfil socioeconômico dos egressos, coletando dados como idade, gênero e local de residência, permitindo uma caracterização objetiva da amostra. A segunda seção teve como foco as áreas de atuação profissional dos egressos, investigando o setor de trabalho, o cargo ocupado, o tempo de atuação e a relação da função ao curso de Administração. A terceira seção buscou identificar os fatores que influenciaram a trajetória profissional dos egressos e o impacto da formação acadêmica provida pela UFSC.

Essas questões foram elaboradas de forma fechada, utilizando escalas de resposta e opções predefinidas para garantir a padronização dos dados e possibilitar uma análise estatística mais precisa. Porém, além disso, ao final do questionário foi incluída uma pergunta aberta opcional, permitindo que os respondentes pudessem, caso quisessem, compartilhar comentários adicionais sobre o curso de Administração da UFSC. De modo que se justifique o caráter quanti-qualitativo da pesquisa, possibilitando compreender diferentes percepções que podem complementar a análise dos dados estruturados.

### 3.4 USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A inteligência artificial foi utilizada neste trabalho como uma ferramenta de apoio de otimização em diferentes etapas da pesquisa, sempre sob a validação e o controle crítico do autor. O objetivo de sua utilização foi potencializar processos e refinar a apresentação dos resultados. É fundamental ressaltar que a IA atuou como uma assistente, e todas as decisões, análises e a redação final foram conduzidas e validadas pelo pesquisador.

Inicialmente, para a etapa de levantamento e revisão da literatura, foi eventualmente utilizada como suporte a ferramenta SciSpace (PubGenius Inc., 2025). A plataforma auxiliou na busca e na triagem inicial de artigos acadêmicos e fontes relevantes para a fundamentação teórica do trabalho, otimizando o tempo de pesquisa e ampliando o alcance do levantamento bibliográfico.

Na análise e interpretação dos resultados, a IA Gemini (Google, 2025), em seu modelo 2.5 Pro, foi utilizada como apoio na identificação de padrões em cruzamentos de dados e na condensação temática das respostas abertas ao final do questionário. No refinamento da redação e estruturação do trabalho, a mesma ferramenta também foi empregada a fim de revisão textual, na análise da coerência e coesão.

A utilização dessas ferramentas de IA, sendo suporte em diferentes etapas da pesquisa, ofereceu perspectivas e ajudou a refinar o estudo. Contudo, reitera-se que o papel das ferramentas foi estritamente de apoio. O autor manteve total autonomia e responsabilidade sobre o conteúdo, a metodologia e as conclusões apresentadas neste trabalho.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa foi conduzida com os egressos do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que concluíram a graduação sob o currículo de 2008.1, selecionados intencionalmente pelo autor. Além disso, a pesquisa baseou-se em dados provenientes das respostas por meio de questionário eletrônico, o que pode implicar limitações inerentes à adesão dos respondentes, levando também em consideração que egressos mais antigos, ainda que devidamente fazendo parte da amostra selecionada, podem não ter mais suas informações de contato propriamente atualizadas no sistema cadastral da base de dados da universidade.

Dessa maneira, embora a natureza da amostragem por conveniência, baseada em respondentes voluntários, restrinja a generalização estatística formal para toda a população de egressos, o cálculo da margem de erro de 5,58% oferece uma estimativa quantitativa da precisão dos resultados para a amostra obtida, fortalecendo a confiabilidade dos dados apresentados, tornando assim a análise de tais dados obtidos uma fonte de insights transferíveis e de alta relevância para outras instituições, cursos de graduação e planos curriculares.

Com o método de pesquisa já definido e os dados e informações coletadas, os resultados analisados no próximo tópico buscarão responder aos objetivos previamente definidos, oferecendo uma visão detalhada sobre o perfil e a trajetória profissional dos egressos da amostra estudada.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 O CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFSC

Antes de detalhar os resultados obtidos com a aplicação do questionário, é pertinente apresentar o curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que constitui o foco deste estudo.

A IES em questão foi criada em dezembro de 1960 por meio da lei nº 3.849, sendo posteriormente instalada em 1962, representando uma mudança significativa da evolução do ensino superior catarinense (Neckel e Kuchler, 2010). Atualmente, conta com cinco *campi* e sede na capital do estado de Santa Catarina, Florianópolis, oferecendo 104 cursos de graduação presencial, juntamente de cursos em educação a distância e programas de pós-graduação, além das atividades de pesquisa e extensão (UFSC, 2023).

A UFSC tem sua trajetória no ensino consolidada em âmbito nacional, sendo apontada pelo Ministério da Educação (INEP, 2025) como a terceira melhor universidade federal do país e a melhor do estado de Santa Catarina. O curso de Administração da instituição também desponta como referência, tendo conceito máximo no Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE) e estando em 7º no Ranking Universitário Folha de 2024 de cursos de Administração do Brasil, sendo estes dois dos principais indicadores e rankings nacionais (UFSC, 2025a).

O curso de graduação em Administração da UFSC tem como objetivo geral formar profissionais com capacidade analítica, visão sistêmica e espírito empreendedor, preparados para atuar como agentes de mudança e transformação social. A formação proposta, através do currículo 2008.1 baseado em uma carga horária total de 3.600 h/a, capacita o estudante a compreender o ambiente social e natural em que está inserido, tomar decisões fundamentadas, trabalhar em equipe, criar e ampliar oportunidades de desenvolvimento organizacional, diagnosticar problemas e propor soluções viáveis. Além disso, estimula o entendimento interdisciplinar, o pensamento crítico e inovador, e a prática de uma cidadania consciente (UFSC, 2025b).

Em um âmbito geral, sobre a relação da universidade com os alunos diplomados, o programa de acompanhamento dos egressos da UFSC foi criado em 2010 como forma de buscar o fortalecimento da integração entre a UFSC e a sociedade, sendo instituído com a criação do Portal de Egressos da UFSC, sistema que visa manter um canal de comunicação entre a mesma e seus ex-alunos (UFSC, 2011). Tal relação também foi determinada como um

dos objetivos de enfoque da instituição no Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 (UFSC, 2020), o mais atual da IES, incluindo a meta de promover ações de interação com os egressos.

A participação dos egressos é de grande relevância para a UFSC, pois permite o estreitamento do vínculo entre a mesma e seus ex-alunos. Por meio desse canal, a universidade obtém informações valiosas, fundamentais para a promoção de melhorias contínuas nos processos acadêmicos e administrativos, contribuindo para que a universidade mantenha a qualidade de sua formação superior (Silva, Nunes e Jacobsen, 2011). O estudo de Pereira (2016) realizado com gestores do curso de Administração da UFSC mostra que estes reconhecem a importância estratégica desse acompanhamento, porém, em sua ótica, há certa ausência de um sistema estruturado para manter contato constante com os egressos, de modo que com a iniciativa atual, há dependência da iniciativa dos próprios ex-alunos.

Diante do contexto institucional, torna-se possível compreender com maior profundidade o ambiente no qual os egressos do curso de Administração da UFSC foram formados para se examinar o perfil dos mesmos.

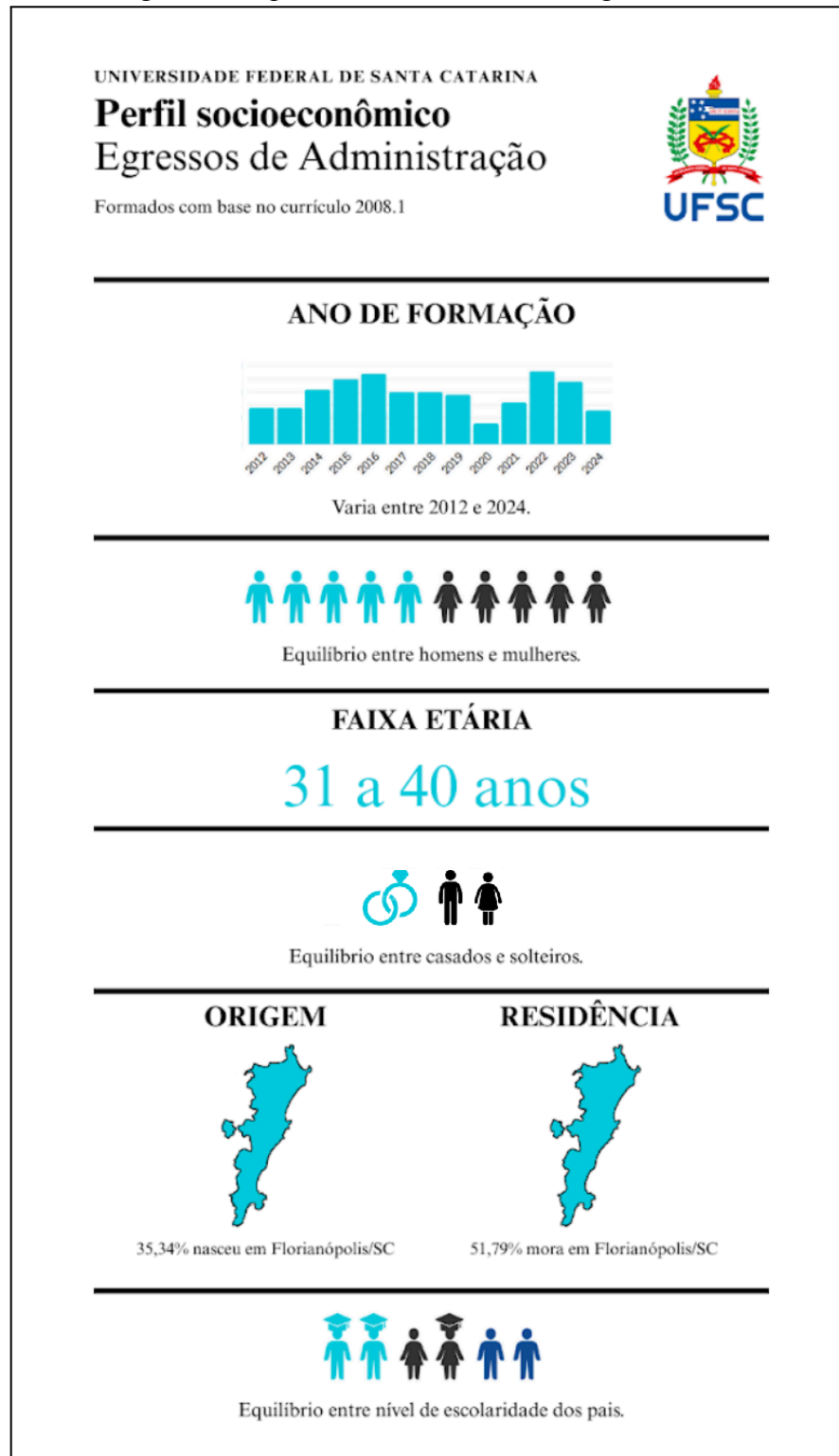
## 4.2 O PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS EGRESSOS

Compreendida essa base formativa, parte-se agora para a análise do perfil socioeconômico dos respondentes. Esta etapa inicial da apresentação dos resultados busca traçar um panorama geral dos egressos participantes da pesquisa, com base em aspectos como faixa etária, gênero, origem geográfica, local de residência atual e demais elementos demográficos. Esse levantamento é fundamental para contextualizar as análises que se seguirão ao longo do capítulo.

O perfil geral da amostra pesquisada, composta por administradores formados na UFSC com base no currículo 2008.1, contempla egressos distribuídos entre os anos de 2012 e 2024, de ambos os sexos, majoritariamente na faixa etária entre 31 e 40 anos. Em relação ao estado civil, não se observa predominância significativa entre casados e solteiros. Uma parcela expressiva dos participantes nasceu e/ou reside atualmente em Florianópolis (SC), destacando a relevância da capital na trajetória dos egressos. Observa-se ainda uma diversidade nos níveis de escolaridade das famílias de origem, indicando tanto a continuidade geracional no acesso ao ensino superior quanto a presença de estudantes de primeira geração universitária.

Esse perfil médio do respondente pode ser observado no infográfico apresentado na Figura 1.

**Figura 1** - Infográfico do perfil socioeconômico do egresso em Administração



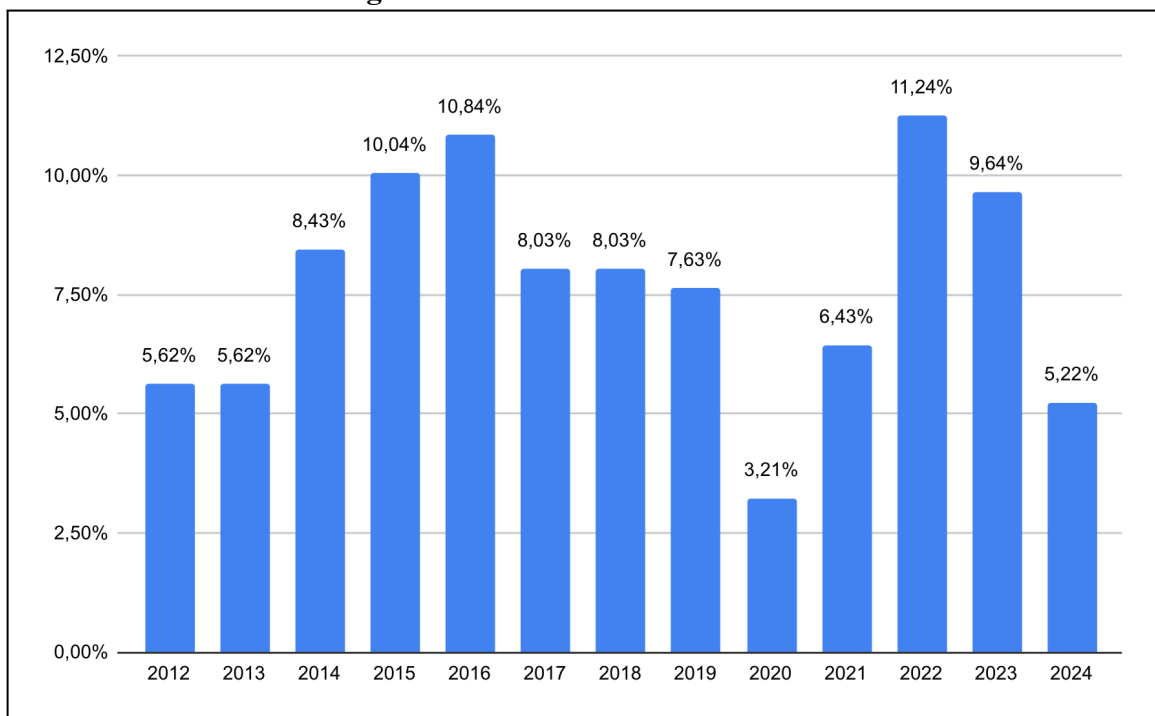
Fonte: Dados primários.

#### 4.2.1 Ano de conclusão do curso

A identificação do ano de conclusão do curso pelos respondentes, ainda que a pesquisa esteja limitada ao currículo 2008.1 do curso de Administração, abrangendo apenas alunos formados a partir de 2012, permite observar variações nas percepções e nas trajetórias profissionais ao longo do tempo. Além disso, conhecer a distribuição por ano de formatura possibilita avaliar até que ponto diferentes gerações de egressos estão representadas na amostra, conforme dados apresentados abaixo na Figura 2.

Os dados detalhados, incluindo o número exato de respondentes por ano, podem ser consultados na Tabela 1 (Apêndice A).

**Figura 2 - Ano de conclusão do curso**



Fonte: Dados primários.

Tal questão formulada em campo aberto, permitia que os egressos indicassem livremente o ano em que finalizaram o curso de Administração na UFSC, independentemente do ano de ingresso na universidade. Conforme se observa na Figura 2, a distribuição dos egressos ao longo do período de 2012 a 2024 é relativamente equilibrada, sem uma concentração massiva em um único ano. A maioria dos anos apresenta entre 19 e 28 respondentes, correspondendo a percentuais entre 7,5% e 11,5% do total da amostra, como ocorre em 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2022 e 2023.

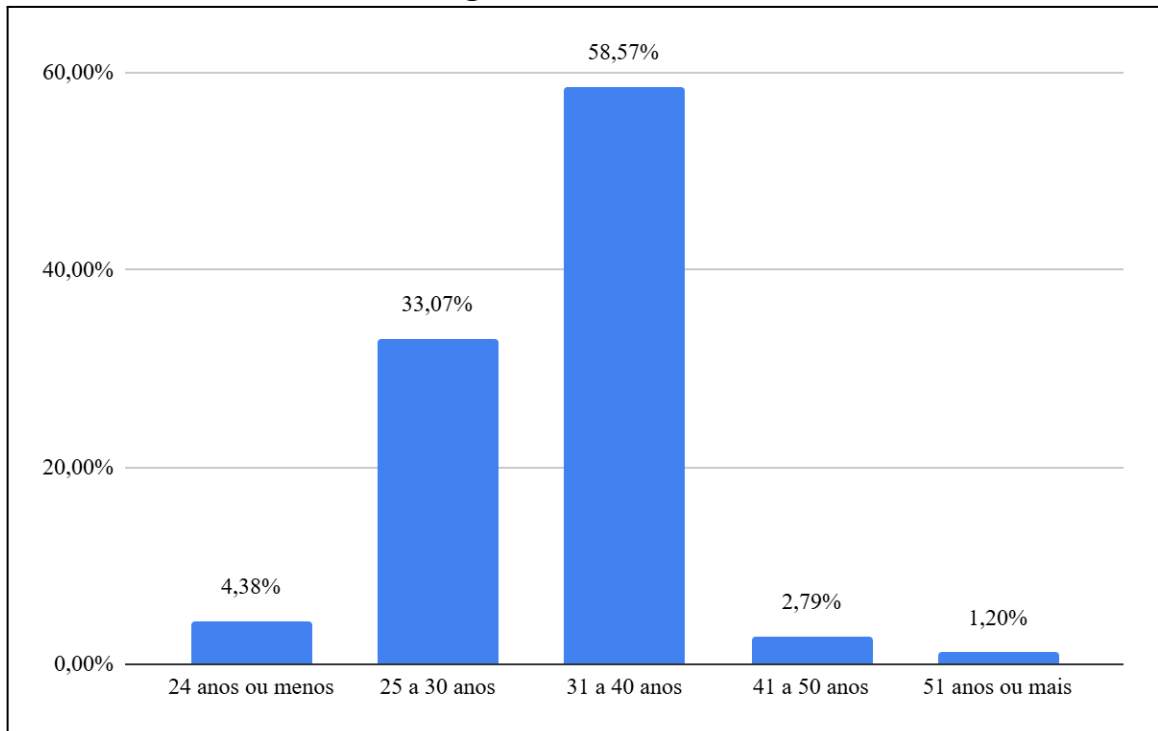
Algumas exceções merecem destaque. Os anos de 2012 e 2013 (ambos com 5,62%

dos respondentes) apresentaram menor participação, o que pode estar relacionado ao maior distanciamento temporal em relação à conclusão do curso, dificultando o contato com os egressos, especialmente por e-mails desatualizados. Da mesma forma, uma queda acentuada é visível no ano de 2020 (3,21%), seguida por uma participação ainda modesta em 2021 (6,43%), refletindo um possível impacto da pandemia da COVID-19 nas atividades acadêmicas da UFSC e, conseqüentemente, nas taxas de formatura. O ano de 2024, por sua vez, representa o ano mais recente no escopo da pesquisa, contando assim com um número naturalmente menor de respondentes (5,22%).

É válido apontar que dois respondentes não informaram o ano de conclusão de forma precisa, o que impossibilitou sua categorização. Por esse motivo, seus dados foram desconsiderados no cálculo do percentual geral desta pergunta, a fim de preservar a consistência da análise.

#### **4.2.2 Faixa etária**

Ainda na análise do perfil socioeconômico dos egressos, a verificação da faixa etária dos respondentes permite compreender a diversidade geracional presente entre os egressos, oferecendo subsídios relevantes para a avaliação da pesquisa. A Figura 3 a seguir ilustra a distribuição dos participantes por idade, enquanto os dados detalhados podem ser consultados na Tabela 2 (Apêndice A).

**Figura 3 - Faixa etária**

Fonte: Dados primários.

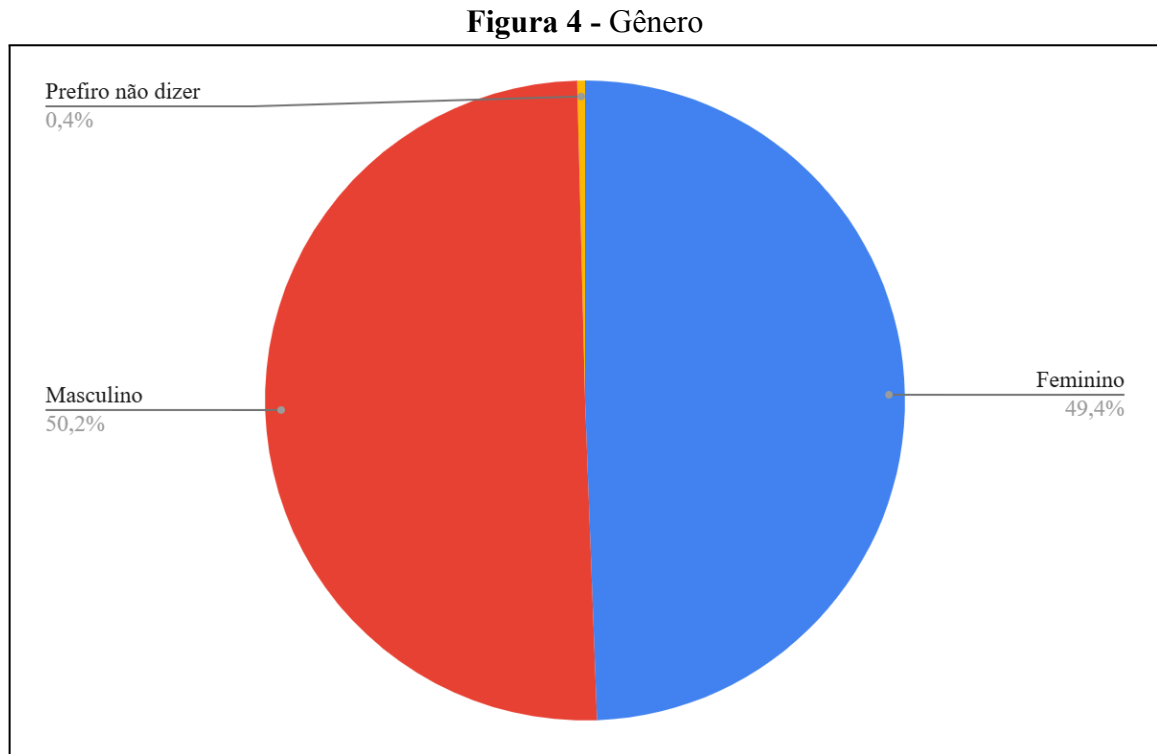
A análise do gráfico evidencia uma concentração massiva de egressos na faixa etária de 31 a 40 anos (58,57% dos respondentes), que constitui a maioria absoluta da amostra. Em seguida, o grupo de 25 a 30 anos também representa um percentual significativo (33,07%). Juntas, estas duas faixas compõem a esmagadora maioria dos participantes da pesquisa.

Em contraste, as demais faixas etárias representam uma minoria. A representação de egressos com 24 anos ou menos é bastante reduzida (4,38%), o que pode ser explicado pelo baixo número de formandos no ano de 2024, que provavelmente inclui a maioria dos alunos nesta faixa. Da mesma forma, os percentuais muito baixos nas faixas etárias superiores (2,79% entre 41 e 50 anos, e 1,20% acima de 51) são coerentes com a expectativa de que esses indivíduos tenham se formado com base em currículos anteriores ao de 2008.1, foco deste estudo.

#### 4.2.3 Gênero e estado civil

Dando continuidade, o estudo aborda aspectos relacionados ao gênero e ao estado civil dos respondentes, variáveis que ajudam a ampliar a compreensão sobre a composição social da amostra. Em relação ao gênero, o objetivo foi verificar se a amostra contempla uma distribuição equilibrada, evitando vieses que pudessem comprometer a representatividade e

limitar a generalização dos resultados. A Figura 4 ilustra a composição da amostra, Para uma análise detalhada dos dados, remete-se à Tabela 3 (Apêndice A).

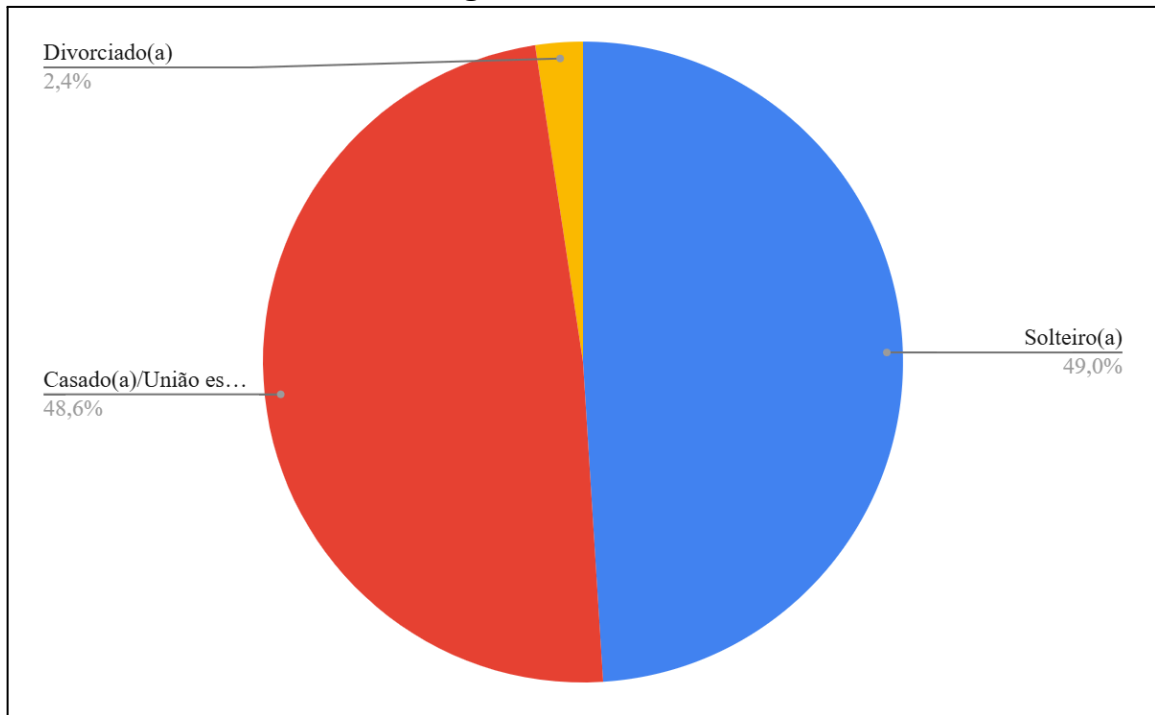


Fonte: Dados primários.

Conforme se observa no gráfico, a distribuição na amostra é praticamente equilibrada, com uma diferença mínima de apenas dois participantes entre os egressos do gênero masculino (50,20% dos respondentes) e feminino (49,40%). Essa diferença é considerada insignificante, representando um equilíbrio que garante que a amostra não apresenta viés de gênero, permitindo que os resultados gerais da pesquisa sejam considerados representativos para ambos os grupos, sem distorções relacionadas a esse fator.

Adicionalmente, um dos respondentes optou por não especificar seu gênero, o que fez com que o total de respostas precisas nesta questão fosse de 250. Embora a participação nessa categoria tenha sido mínima (0,40%), essa informação é importante para refletir a liberdade dos respondentes para se expressarem conforme sua preferência.

Com relação ao estado civil, a análise auxilia na construção do perfil socioeconômico dos respondentes, contribuindo para entender melhor o contexto de vida dos participantes, considerando que tais fatores podem influenciar as decisões relacionadas à carreira e à educação. A Figura 5 ilustra a composição da amostra, e os dados detalhados estão disponíveis na Tabela 4 (Apêndice A).

**Figura 5 - Estado civil**

Fonte: Dados primários.

De forma similar ao observado na variável gênero, a amostra apresenta uma distribuição praticamente equilibrada entre os participantes solteiros (49,00% dos respondentes) e aqueles casados ou em união estável (48,61%), com uma diferença de apenas um respondente entre os dois grupos. Essa uniformidade reforça a representatividade da amostra, indicando que o perfil dos egressos é variado e não se concentra em um único contexto de vida.

A parcela dos egressos que declarou estar divorciada, por sua vez, representa uma parcela visivelmente minoritária (2,39%). Ainda que pequena, a presença desse grupo contribui para a diversidade do perfil mapeado.

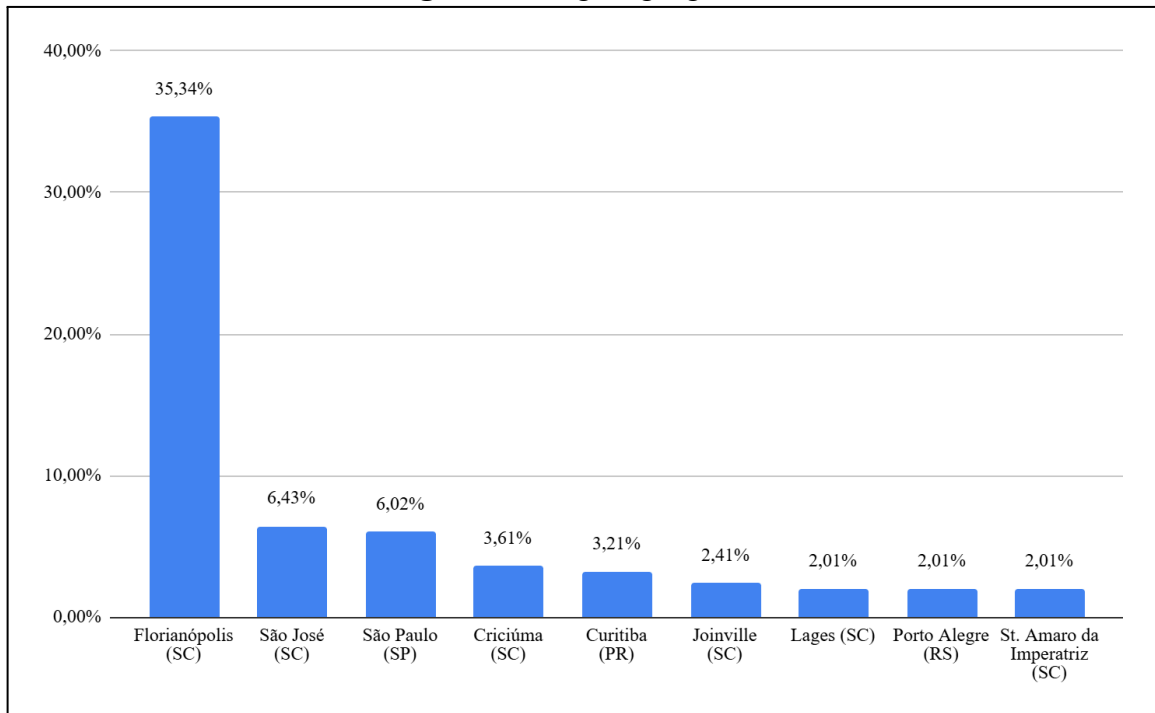
#### **4.2.4 Origem geográfica e residência atual**

O estudo, então, passa a abordar a origem geográfica e a residência atual dos participantes. Essas informações permitem compreender o alcance territorial tanto do curso de Administração quanto da UFSC como instituição formadora, além de identificar possíveis padrões de mobilidade ou permanência após a graduação. A análise da cidade de origem

indica onde os egressos nasceram, oferecendo indícios sobre o grau de atração regional ou nacional do curso, conforme ilustrado na Figura 6.

Os dados detalhados, incluindo a contagem de respondentes para cada cidade, podem ser consultados na Tabela 5 (Apêndice A). É válido pontuar que dois egressos da amostra não responderam nenhuma cidade de forma precisa.

**Figura 6 - Origem geográfica**



Fonte: Dados primários.

Entre os respondentes, uma parcela expressiva da amostra (63,05% do total) está concentrada em apenas nove cidades mencionadas por cinco ou mais egressos, totalizando 157 participantes, revelando a forte representatividade de determinadas cidades. Como esperado, a cidade de Florianópolis (SC) destaca-se como a principal origem dos egressos, respondendo por 35,34% dos participantes e refletindo a localização do campus da UFSC. Em seguida, aparece São José (SC), com 6,43% dos respondentes, também pertencente à região metropolitana da capital.

A cidade de São Paulo (SP), com 6,02% dos egressos, chama atenção por ser a maior metrópole do país, o que explica sua representatividade na amostra. Outras cidades com frequência relevante incluem Criciúma (SC), Curitiba (PR), Joinville (SC), Lages (SC), Porto Alegre (RS) e Santo Amaro da Imperatriz (SC), todas com cinco ou mais menções (2,01% ou mais de respondentes). Esses dados evidenciam uma forte concentração regional,

especialmente em Santa Catarina, mas também apontam a abrangência do curso para além do estado.

Para além dessas localidades, um dos achados mais relevantes é a grande diversidade de origens. A amostra geral revela egressos provenientes de 80 municípios diferentes.

Para ilustrar essa ampla dispersão geográfica, a listagem a seguir apresenta as 71 cidades adicionais que foram mencionadas por quatro ou menos egressos cada, distribuídas por onze estados brasileiros, abrangendo todas as regiões do país, o que reforça o caráter nacional do alcance da instituição. Complementarmente, também foram registradas três respostas de origem internacional, provenientes da Alemanha, Guiné-Bissau e Argentina.

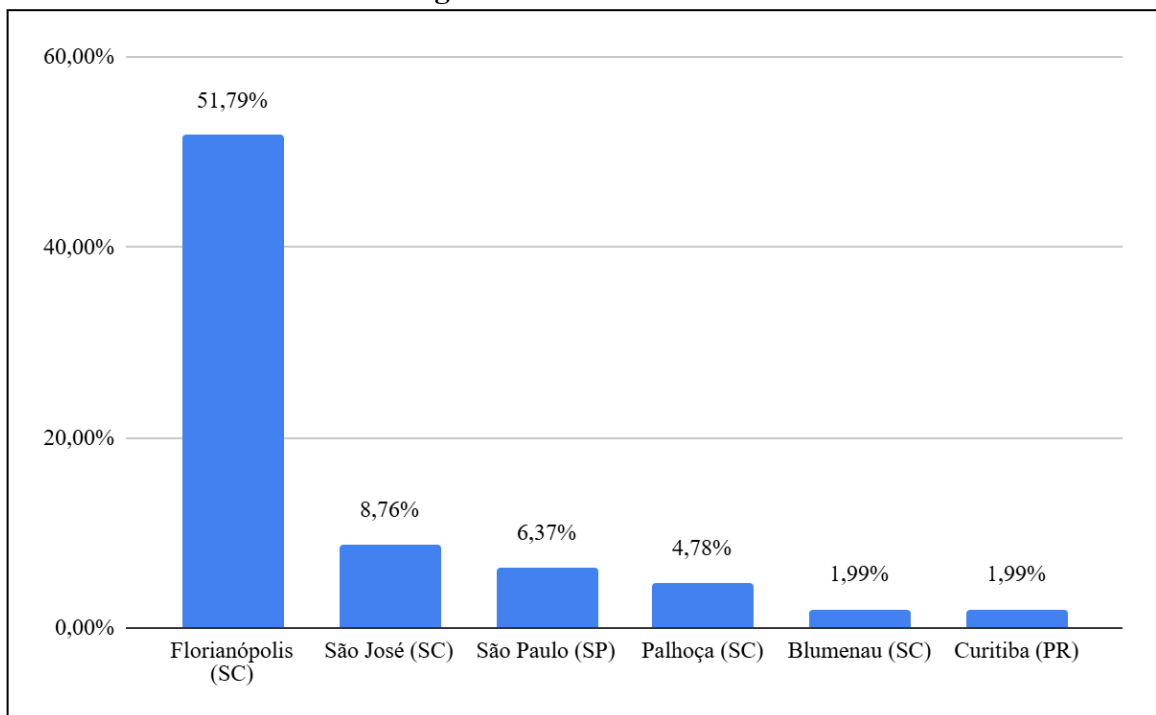
- a) Santa Catarina (SC): Balneário Camboriú, Blumenau, Brusque, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Concórdia, Fraiburgo, Gaspar, Imaruí, Imbituba, Indaial, Jaraguá do Sul, Laguna, Mafra, Mondaí, Palhoça, Rio do Sul, Rio Fortuna, São Bento do Sul, São Joaquim, São Miguel do Oeste, Sombrio, Tijucas, Tubarão, Turvo, Urubici e Urussanga.
- b) Rio Grande do Sul (RS): Alegrete, Cachoeira do Sul, Caxias do Sul, Cruz Alta, Erechim, Passo Fundo, Pelotas, Santa Maria, Santana do Livramento, Santo Ângelo, Tapejara e Torres.
- c) São Paulo (SP): Aparecida, Itapetininga, Itatiba, Jundiaí, Mogi das Cruzes, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Santa Rita do Passa Quatro, Santos, São Bernardo do Campo, São José dos Campos, Sorocaba, Taubaté e Tietê.
- d) Minas Gerais (MG): Belo Horizonte, Pouso Alegre, Varginha e Várzea da Palma.
- e) Paraná (PR): Campo Largo, Jataizinho e São Miguel do Iguaçu.
- f) Mato Grosso do Sul (MS): Coronel Sapucaia e Dourados.
- g) Goiás (GO): Goiânia.
- h) Mato Grosso (MT): Alta Floresta.
- i) Pernambuco (PE): Recife
- j) Rondônia (RO): Porto Velho
- k) Rio de Janeiro (RJ): Rio de Janeiro
- l) Cidades Internacionais: Bielefeld (Alemanha), Bissau (Guiné-Bissau) e Salta (Argentina).

Em síntese, os dados sobre a origem geográfica reforçam o papel da UFSC: por um lado, é uma instituição de referência central para Santa Catarina e estados vizinhos, sendo possível perceber uma distribuição com forte concentração especialmente na Grande

Florianópolis, reforçando sua atuação na formação de profissionais na região. Por outro lado, a diversidade de municípios listados comprova sua capacidade de atrair estudantes de todas as cinco regiões do país e até mesmo do exterior, com registros pontuais de egressos originários de outros países. São dados que compõem um perfil de egressos que alia uma forte identidade regional a uma considerável diversidade de origens.

Prosseguindo com a análise, o estudo volta-se agora à residência atual dos egressos, com o intuito de identificar possíveis deslocamentos ocorridos após a conclusão da graduação, motivados por razões profissionais, acadêmicas ou pessoais. Ao comparar os dados das cidades de origem com a localidade onde os respondentes residem atualmente, é possível observar padrões de mobilidade. A Figura 7 ilustra as principais cidades de residência, enquanto os dados detalhados podem ser consultados na Tabela 6 (Apêndice A).

**Figura 7 - Residência atual**



Fonte: Dados primários.

De maneira similar, uma parte significativa da amostra (75,70% do total) está concentrada em apenas seis cidades mencionadas por cinco ou mais egressos, um número de municípios ainda menor do que o registrado no levantamento anterior.

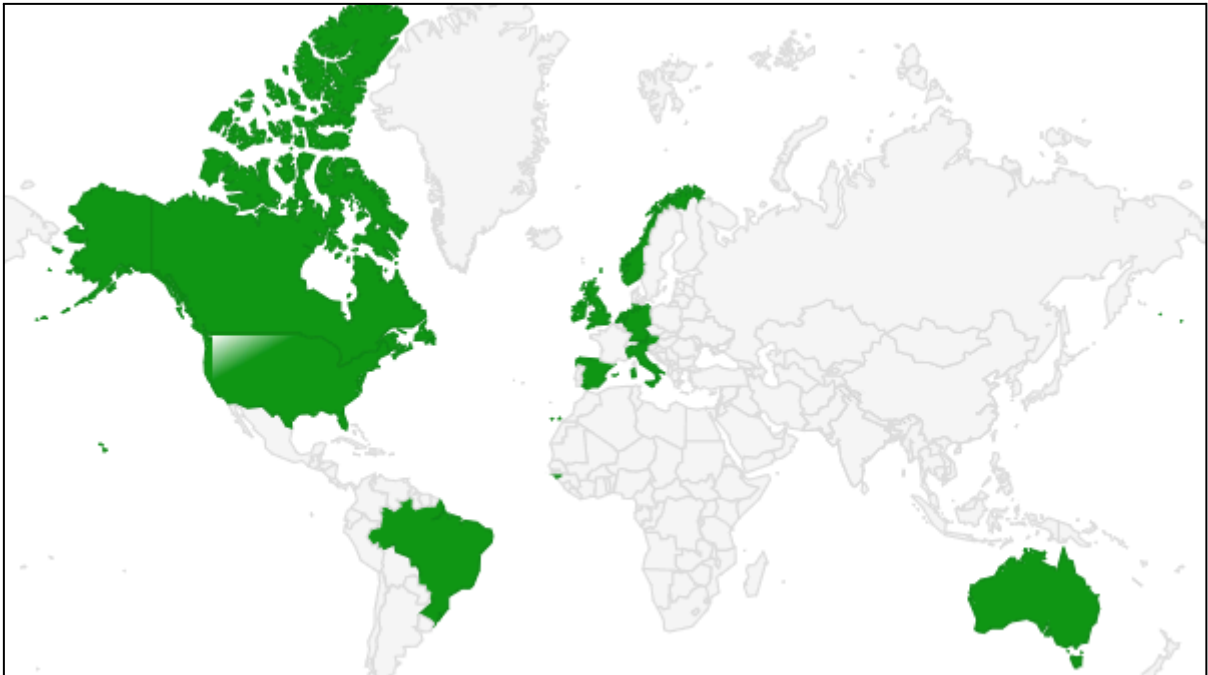
Essa análise revela uma concentração de residência ainda mais acentuada na região da Grande Florianópolis do que a observada na origem geográfica, com destaque para a capital do estado, que responde por 51,79% dos egressos, um aumento expressivo em relação aos

35,34% que são originários da cidade. Este dado sugere o atrativo do mercado de trabalho local e o interesse pela permanência na região após a graduação, o que é reforçado pelo estudo de Siqueira e Lucas (2023), que aponta o alinhamento do planejamento urbano de Florianópolis às tendências globais do mercado, destacando o foco em turismo, tecnologia e inovação como motores do desenvolvimento econômico e da geração de empregos, fatores que tornam a cidade cada vez mais competitiva.

Considerando a amostra geral, com 251 respostas, nota-se também uma ampla variedade de municípios citados por quatro ou menos respondentes, embora em número menor do que no levantamento da origem. Ao todo, 43 cidades foram mencionadas, distribuídas por oito estados brasileiros, o que reforça, mais uma vez, o alcance nacional da instituição.

- a) Santa Catarina (SC): Águas Mornas, Balneário Camboriú, Balneário Rincão, Biguaçu, Caçador, Chapecó, Criciúma, Garopaba, Imbituba, Itapema, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Porto Belo, Santa Terezinha, Santo Amaro da Imperatriz, São Bento do Sul, Tubarão e Urubici.
- b) São Paulo (SP): Campinas, Jaguariúna e Piracicaba
- c) Rio Grande do Sul (RS): Porto Alegre e Santa Cruz do Sul
- d) Minas Gerais (MG): Pouso Alegre
- e) Paraná (PR): Cornélio Procopio
- f) Mato Grosso (MT): Cuiabá
- g) Rio de Janeiro (RJ): Rio de Janeiro
- h) Distrito Federal (DF): Brasília
- i) Cidades Internacionais:
  - i) Europa: Amsterdam (Países Baixos), Barcelona (Espanha), Bergen (Noruega), Bolonha (Itália), Dublin (Irlanda), Londres (Reino Unido), Munique (Alemanha), Salzburg (Áustria)
  - ii) América do Norte: Toronto (Canadá), Manakin-Sabot e Seattle (EUA)
  - iii) Oceania: Sydney e Melbourne (Austrália)
  - iv) África: Bissau (Guiné-Bissau)

O que se destaca nesta etapa, porém, é a expansão da presença internacional dos egressos. Enquanto apenas três participantes tinham origem internacional, 17 destes (6,77% dos respondentes) residem atualmente fora do Brasil, distribuídos por 12 cidades em 9 países diferentes. Esse dado evidencia fortemente a capacidade de inserção global dos formandos da UFSC, conforme visualizado na Figura 8.

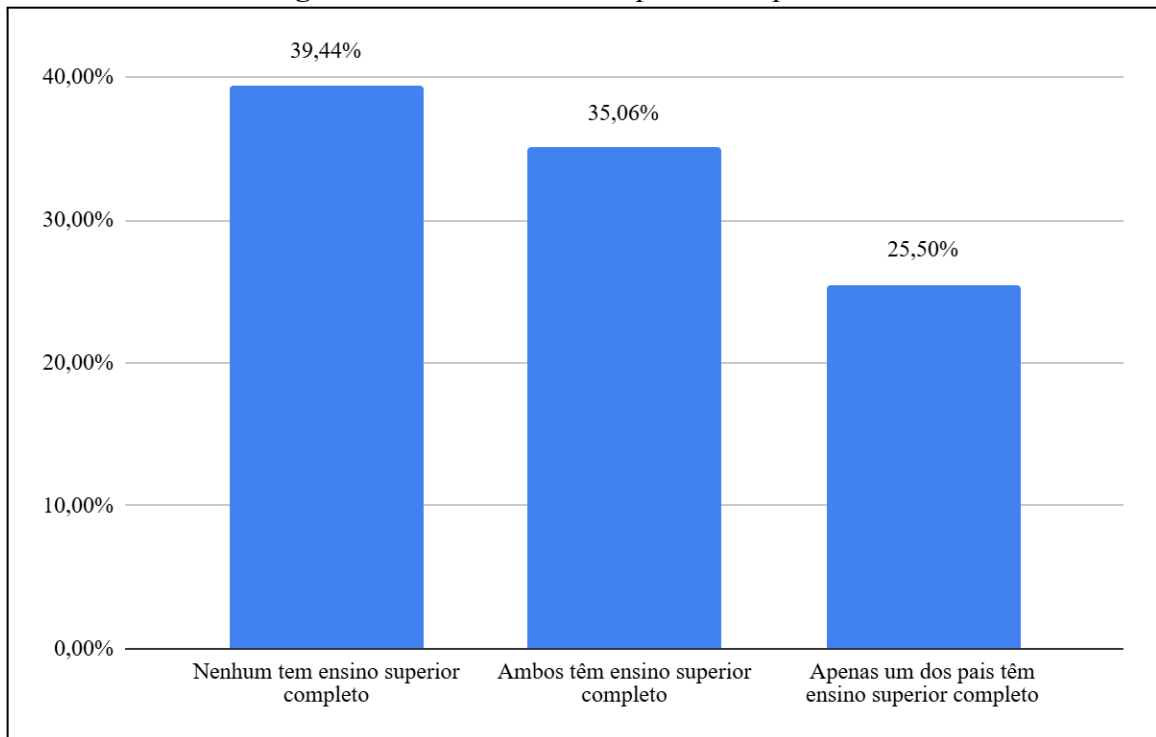
**Figura 8 - Mapa de residência atual**

Fonte: Dados primários.

Portanto, os dados sobre a residência atual não apenas reforçam o papel da UFSC como instituição de referência em Santa Catarina e no cenário nacional, mas também revelam uma dimensão internacional muito mais acentuada após a formatura. A diversidade de destinos após a graduação, abrangendo cinco continentes diferentes, evidencia a amplitude e a qualidade da formação proporcionada, bem como a capacidade dos egressos de se integrarem em diferentes contextos profissionais e culturais ao redor do mundo.

#### **4.2.5 Escolaridade dos pais ou responsáveis**

Após investigar a localidade dos egressos, o estudo volta-se agora à análise do nível de escolaridade de seus pais ou responsáveis, com o intuito de compreender o contexto educacional e familiar dos participantes. Essa informação permite identificar se houve continuidade geracional no acesso ao ensino superior ou se, ao contrário, muitos egressos representam a primeira geração de suas famílias a concluir esse nível de formação. Trata-se de um dado relevante para traçar um panorama mais concreto dos egressos ao longo de sua formação. A Figura 9 a seguir ilustra essa distribuição. Os dados detalhados, por sua vez, podem ser consultados na Tabela 7 (Apêndice A).

**Figura 9 - Escolaridade dos pais ou responsáveis**

Fonte: Dados primários.

O cenário apresentado revela uma distribuição relativamente equilibrada entre os três grupos de respondentes, sem que nenhuma categoria domine massivamente a outra. Observa-se um leve predomínio daqueles cujos pais ou responsáveis não possuem ensino superior completo (39,44% dos respondentes). Esse dado evidencia a presença significativa de egressos que são a primeira geração de suas famílias a alcançar o ensino superior. Este é um dado fundamental, que reflete avanços em termos de inclusão e acesso à universidade.

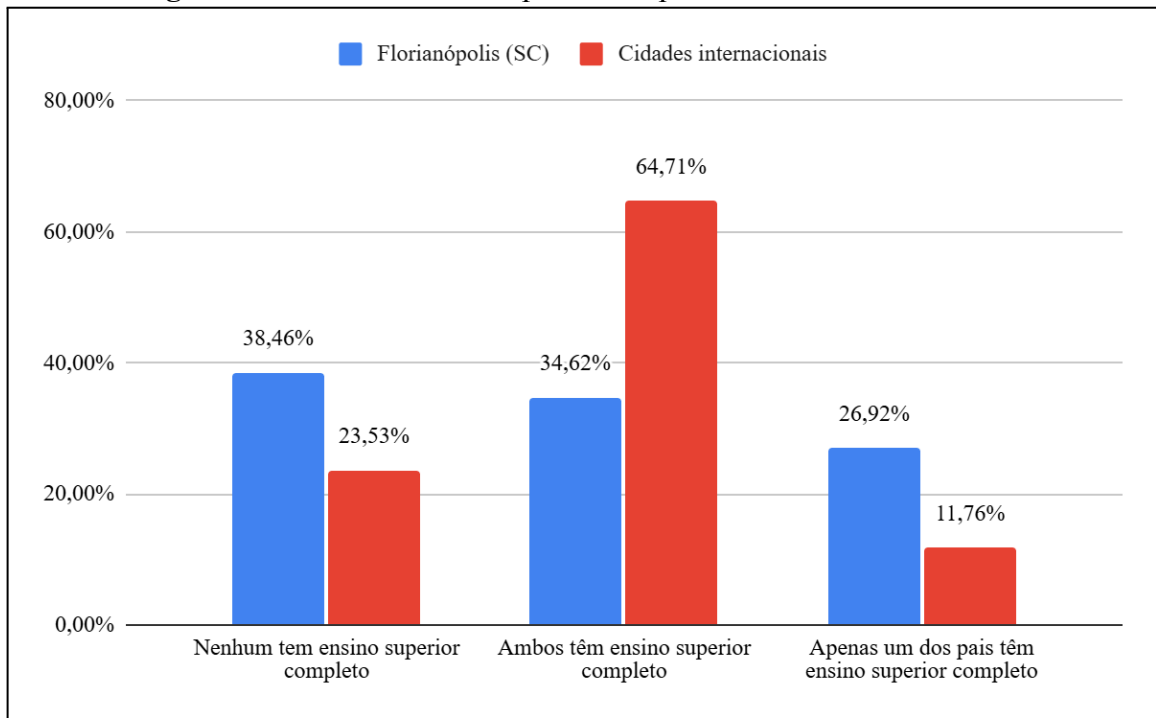
Por outro lado, a também expressiva representação de participantes com ambos os pais com formação superior completa (35,06%) sinaliza uma parcela relevante de estudantes oriundos de contextos familiares com maior capital educacional. O grupo com apenas um dos pais com ensino superior (25,50%) figura como uma posição intermediária entre esses dois perfis.

Essa diversidade nos contextos familiares dos egressos sugere que a UFSC tem desempenhado um papel relevante não apenas na manutenção da formação acadêmica entre gerações, mas também na ampliação de oportunidades e na promoção da mobilidade social. Tal panorama reforça a contribuição da universidade para a democratização do ensino superior e destaca a construção de um ambiente acadêmico plural.

Ao realizar uma análise cruzada entre a escolaridade dos pais ou responsáveis e a cidade de residência atual, é possível revelar aspectos importantes sobre o perfil dos egressos.

Para ilustrar essa relação, a Figura 10 a seguir compara o perfil educacional familiar dos egressos moradores de Florianópolis, onde reside a maior parte dos respondentes (130 egressos) com o daqueles que moram em cidades internacionais (17 egressos). Os dados detalhados podem ser consultados na Tabela 8 (Apêndice A).

**Figura 10 - Escolaridade dos pais ou responsáveis x Residência atual**



Fonte: Dados primários.

No caso da capital catarinense, há uma distribuição notavelmente equilibrada entre os três grupos: nenhum dos pais com ensino superior completo (38,46% dos respondentes), ambos possuem ensino superior completo (34,62%), e apenas um dos pais com esse nível de formação (26,92%). Esses números refletem o panorama dos resultados da amostra geral e evidenciam que Florianópolis é composta por egressos oriundos de diferentes contextos familiares, o que reforça o papel da UFSC e da região como polos de permanência e integração profissional após a graduação.

Em nítido contraste, o perfil dos egressos que residem fora do Brasil, ainda que representem uma parcela menor da amostra, revela uma predominância significativa daqueles com maior capital educacional familiar (64,71%). A grande maioria deste grupo têm ambos os pais com ensino superior completo. Isso sugere que esse fator pode estar associado a maiores condições de acesso a oportunidades internacionais, como o domínio de idiomas, suporte familiar ou redes de apoio mais amplas.

No entanto, a presença, ainda que minoritária, de egressos de primeira geração universitária no exterior (23,53% desse grupo), destaca o papel da UFSC na promoção da inclusão, demonstrando que a formação oferecida contribui para a superação de barreiras estruturais e para a inserção em contextos globalizados, independentemente da origem familiar do egresso.

#### 4.3 A ÁREA DE ATUAÇÃO DOS EGRESSOS ATUALMENTE

Concluído o levantamento do perfil socioeconômico dos egressos, o relatório avança agora à análise de sua atuação profissional, com o objetivo de compreender e mapear as trajetórias daqueles que concluíram o curso de Administração com base no currículo 2008.1 da UFSC. Esta etapa busca compreender o posicionamento dos egressos no mercado de trabalho por meio de diferentes dimensões: situação de emprego atual, tipo de vínculo profissional, setor econômico, porte da empresa, área de atuação, posição hierárquica, tempo de experiência, faixa salarial e forma de ingresso na organização atual.

O perfil profissional predominante dos egressos é caracterizado pela atuação na área de formação, com vínculo empregatício formal (CLT) em grandes empresas do setor privado. A área de Administração Geral é a mais comum, embora haja uma notável dispersão por diversos outros campos. Em termos de carreira, destacam-se os níveis de Analista, Gerência e Sócio/Proprietário, com uma trajetória consolidada de cinco anos ou mais na posição atual. A remuneração, considerada dentro das expectativas pelos respondentes, apresenta uma ampla variação, com maior concentração nas faixas de 2 a 4 e acima de 9 salários mínimos. O ingresso na organização atual se deu, majoritariamente, por meio de processo seletivo formal.

Tal perfil pode ser visualizado no infográfico abaixo representado pela Figura 11.

**Figura 11** - Infográfico do perfil profissional do egresso em Administração



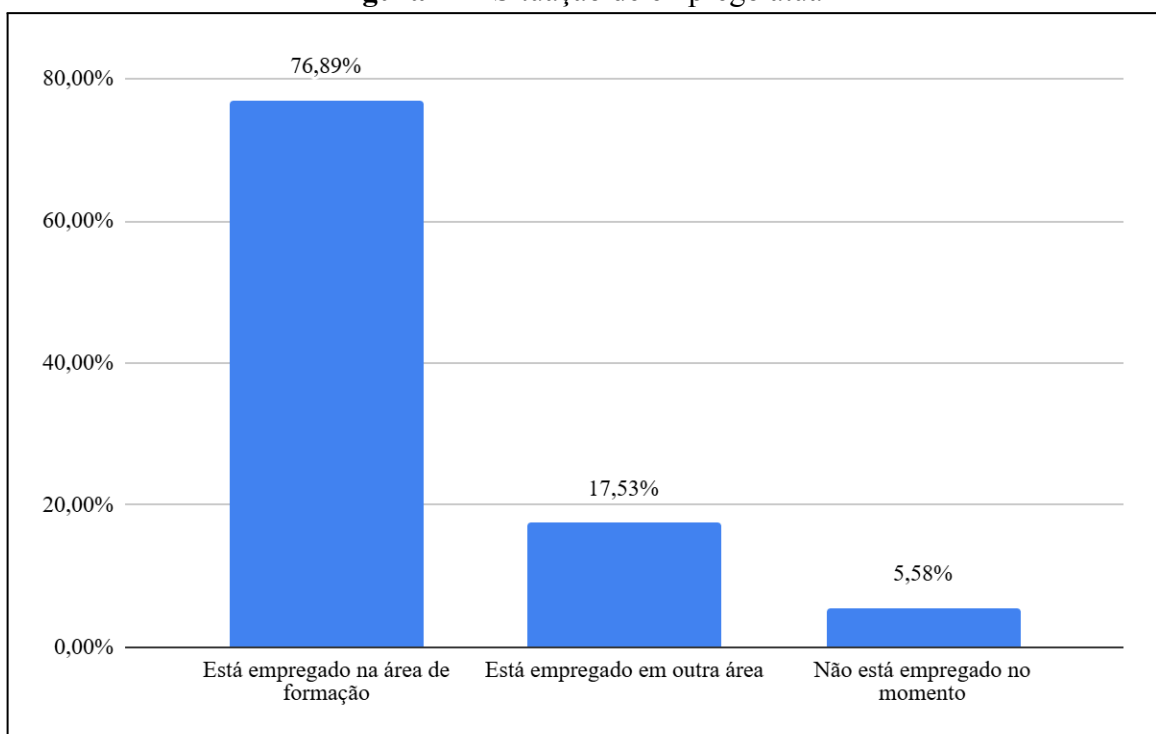
Fonte: Dados primários.

A seguir, são apresentados os dados e análises que evidenciam como esses egressos têm se consolidado no mundo do trabalho após a formação recebida na universidade.

### 4.3.1 Situação de emprego e vínculo empregatício

Para dar início à análise da atuação profissional dos egressos, considera-se, em primeiro lugar, sua situação atual no mercado de trabalho. Compreender se os respondentes estão empregados e, então, verificar qual o tipo de vínculo que mantêm com suas organizações é essencial para avaliar as condições de trabalho dos ex-alunos. Os dados detalhados que compõem este panorama estão apresentados na Tabela 9 (Apêndice A), e uma ilustração visual é fornecida pela Figura 12.

**Figura 12 - Situação de emprego atual**



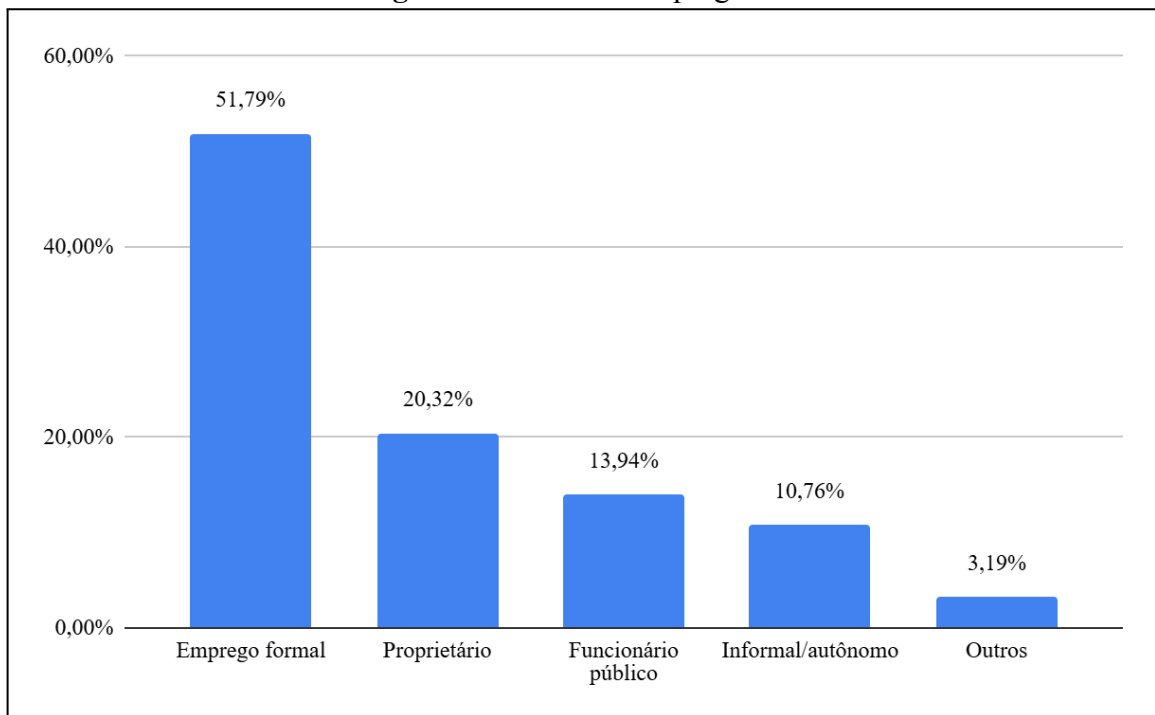
Fonte: Dados primários.

A maioria da amostra pesquisada está empregada atuando na área de formação (76,89% dos respondentes), o que reflete um forte alinhamento entre o curso de Administração e as trajetórias de carreira seguidas pela maioria dos formados. Adicionalmente, uma parcela menor encontra-se empregada em áreas distintas da graduação (17,53%), o que demonstra a diversidade de caminhos profissionais possíveis e a base versátil que a graduação proporciona. Por fim, uma visível minoria dos participantes relataram não estar empregados no momento da pesquisa (5,58%), indicando uma alta taxa de empregabilidade geral para a amostra.

Tais dados não apenas apontam o alinhamento da formação oferecida pelo curso com as demandas do mercado, como também indicam que o curso proporciona uma base que permite atuação profissional diversificada. Além disso, a pequena fração de egressos que enfrentam dificuldades no mercado de trabalho sinaliza a necessidade de políticas de apoio específicas. Nesse sentido, conforme ressaltado por Rajini, Hari Prasad e Upendrasingh (2023), a existência de uma rede de ex-alunos pode facilitar conexões importantes e oferecer recursos que auxiliem esses egressos desempregados a encontrar novas oportunidades.

Dando continuidade, o estudo investiga o principal vínculo empregatício atual dos participantes. É importante destacar que, para aqueles egressos que estão desempregados no momento, as respostas para esta e as demais seções subsequentes consideram as informações referentes à última empresa em que atuaram após a colação de grau. Dessa forma, busca-se compreender melhor o tipo de relação contratual que marca a trajetória profissional dos egressos, seja no emprego atual ou no mais recente, permitindo um panorama mais completo sobre a estabilidade e características do trabalho, conforme a Figura 13 a seguir, enquanto os dados detalhados podem ser consultados na Tabela 10 (Apêndice A).

**Figura 13 - Vínculo empregatício**



Fonte: Dados primários.

Mais da metade dos egressos (51,79% dos respondentes) tem como principal vínculo empregatício o emprego formal com carteira assinada, o que indica uma forte inserção no mercado tradicional de trabalho. Esse dado sugere um cenário de estabilidade contratual para a maioria dos participantes, por meio de vínculos que garantem direitos trabalhistas como previdência, férias, 13º salário e vale-transporte.

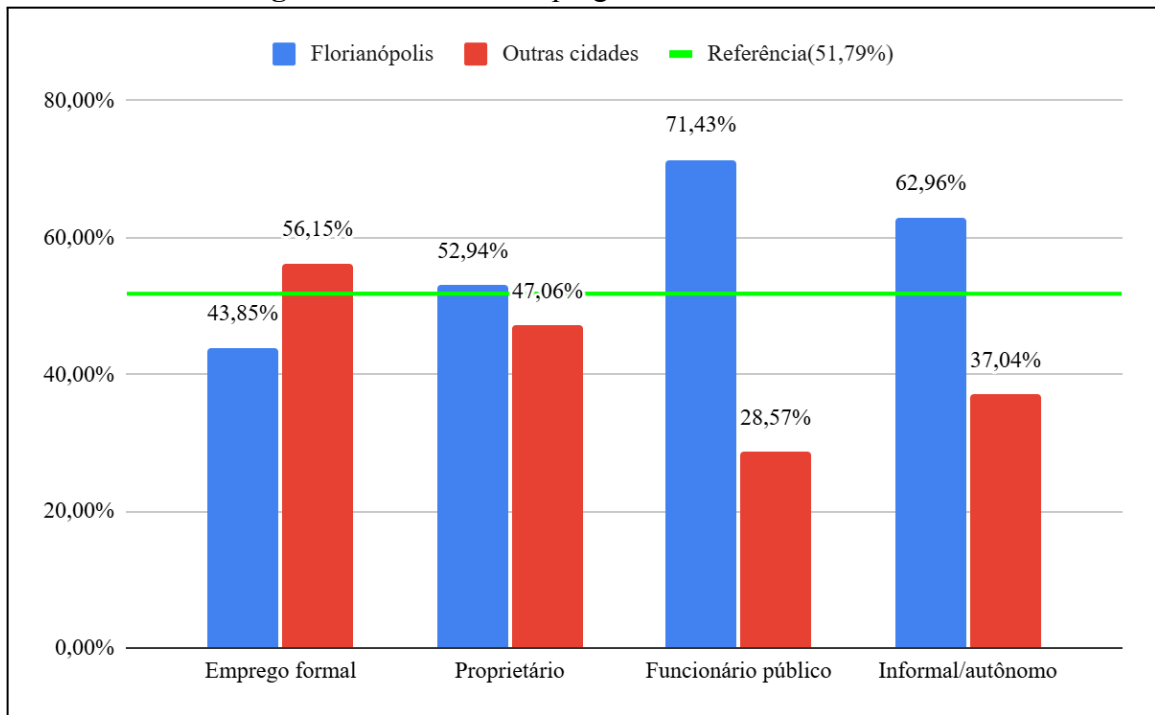
Outro grupo expressivo é composto pelos ex-alunos que atuam como empreendedores ou proprietários de negócio próprio (20,32%), o que revela um perfil empreendedor coerente com a formação em Administração proporcionada pela UFSC. Este número também corrobora com a tendência de busca por autonomia profissional em direção ao empreendedorismo, resultando em uma crescente de modelos mais flexíveis e inovadores, conforme discutido por Skaggs e Leicht (2005).

Em seguida, destaca-se a parcela de egressos que optaram por carreiras no setor público (13,94%). Já o grupo que atua de forma informal ou autônoma (10,76%) contempla diferentes configurações: desde consultores independentes até profissionais que trabalham como pessoa jurídica (PJ), evidenciando a diversidade de vínculos no mercado. A menor parte (3,19%), que inclui outras opções de vínculos diferentes, trata de situações específicas que não se enquadram nas categorias convencionais, como estágio, residência técnica e trabalho freelancer, ressaltando a crescente complexidade das relações de trabalho.

Em síntese, os dados apontam para uma inserção profissional diversificada e predominantemente estável, com forte presença no emprego formal, significativa atuação empreendedora e razoável presença no setor público. O cenário sugere que o curso de Administração da UFSC, com base no currículo 2008.1, prepara profissionais para diferentes trilhas profissionais.

Ao cruzar os resultados entre os diferentes tipos de vínculos empregatícios e a distribuição geográfica de residência atual dos egressos, considerando um grupo formado por Florianópolis, cidade que concentra maior parte dos egressos, e um outro formado por todas as outras cidades, é possível identificar se há concentrações específicas de ex-alunos na capital catarinense conforme a natureza de sua ocupação.

É fundamental destacar que o total de egressos que residem atualmente em Florianópolis (51,79%) serve como linha de base crucial para avaliar a distribuição dos egressos nas diferentes categorias de emprego. A Figura 14 a seguir ilustra visualmente essa comparação e os dados detalhados podem ser consultados na Tabela 11 (Apêndice A).

**Figura 14 - Vínculo empregatício x Residência atual**

Fonte: Dados primários.

Conforme o gráfico evidencia, a proporção de egressos com emprego formal em Florianópolis (43,85% do grupo) é inferior à proporção geral de egressos residentes na capital (51,79%), demonstrando uma sub-representação significativa deste grupo na cidade e, conseqüentemente, uma concentração proporcionalmente maior em outros municípios.

Para os egressos proprietários de seus próprios negócios, têm-se um percentual na capital catarinense (52,94%) muito próximo da linha de base, de modo que é possível inferir que a decisão de empreender e a escolha da localização para o negócio parecem seguir a distribuição geral dos egressos, sem uma tendência forte de concentração em relação à cidade para esta categoria específica. Esta distribuição proporcional é um achado interessante, considerando dados externos que apontam o destaque de Florianópolis como a melhor cidade brasileira para empreender (Zampolli, 2024) e a terceira cidade mais empreendedora de Santa Catarina (SEBRAE/SC, 2025).

Isso pode indicar que, apesar do reconhecido potencial empreendedor de Florianópolis, os egressos proprietários deste curso encontram oportunidades equivalentes em outras cidades, ou que as vantagens da capital não se traduzem em uma concentração acima da média para este grupo.

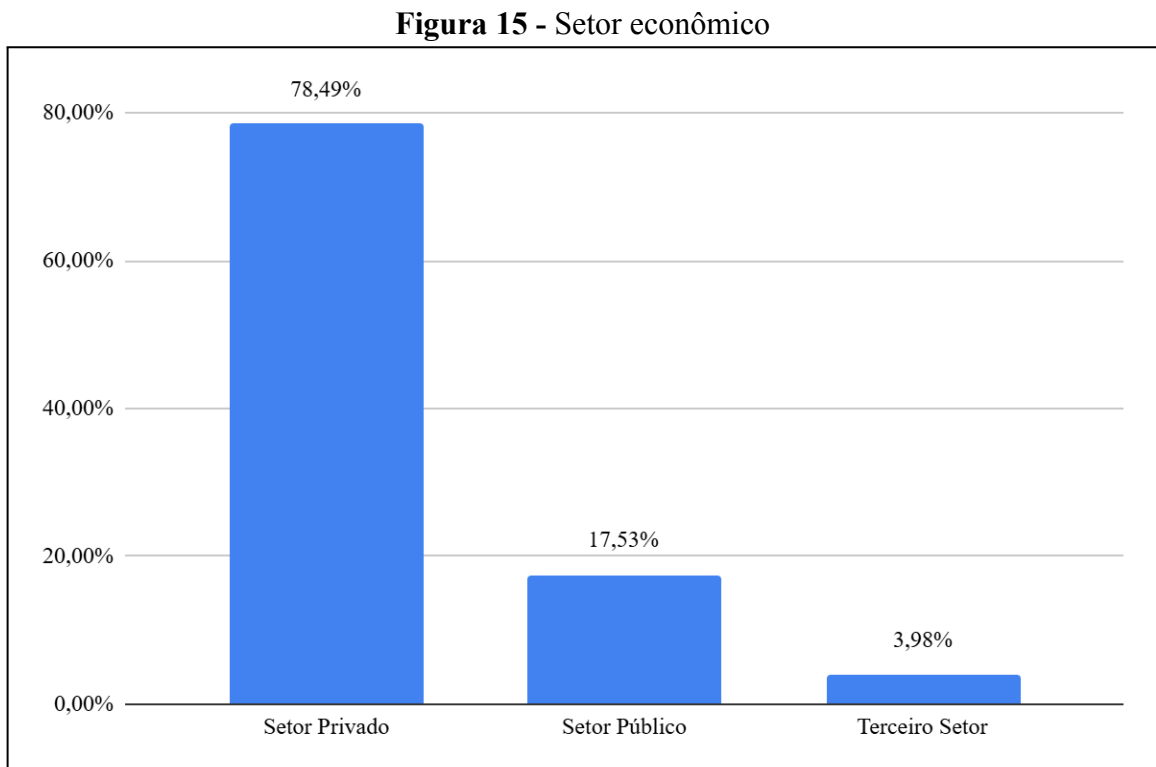
Em nítido contraste, a análise da categoria de funcionários públicos revela que a grande maioria dos egressos nesta condição residem em Florianópolis (71,43%), com uma

proporção muito superior à linha de base. Este percentual representa uma concentração expressiva, possivelmente explicada pela concentração de órgãos públicos (esferas municipal, estadual e federal) na cidade por ser a capital do estado.

Do mesmo modo, no que se refere aos egressos que atuam no setor informal ou como autônomos em Florianópolis (62,96%), o percentual é significativamente superior à referência geral, o que sugere que a capital pode oferecer um ambiente mais propício para tais atividades, possivelmente devido à sua dinâmica econômica e ao perfil do mercado de trabalho local.

#### 4.3.2 Setor econômico e porte da organização

Após compreender os diferentes tipos de vínculos empregatícios mantidos pelos egressos, é possível aprofundar a análise observando em que contextos organizacionais os mesmos estão inseridos. Para isso, a próxima etapa do estudo examina o setor econômico em que atuam atualmente: público, privado ou terceiro setor. Esses aspectos fornecem uma visão mais concreta sobre os espaços ocupados pelos egressos no mercado, tal qual apresentado na Figura 15. Os dados pormenorizados referentes à distribuição dos participantes podem ser consultados na Tabela 12 (Apêndice A).



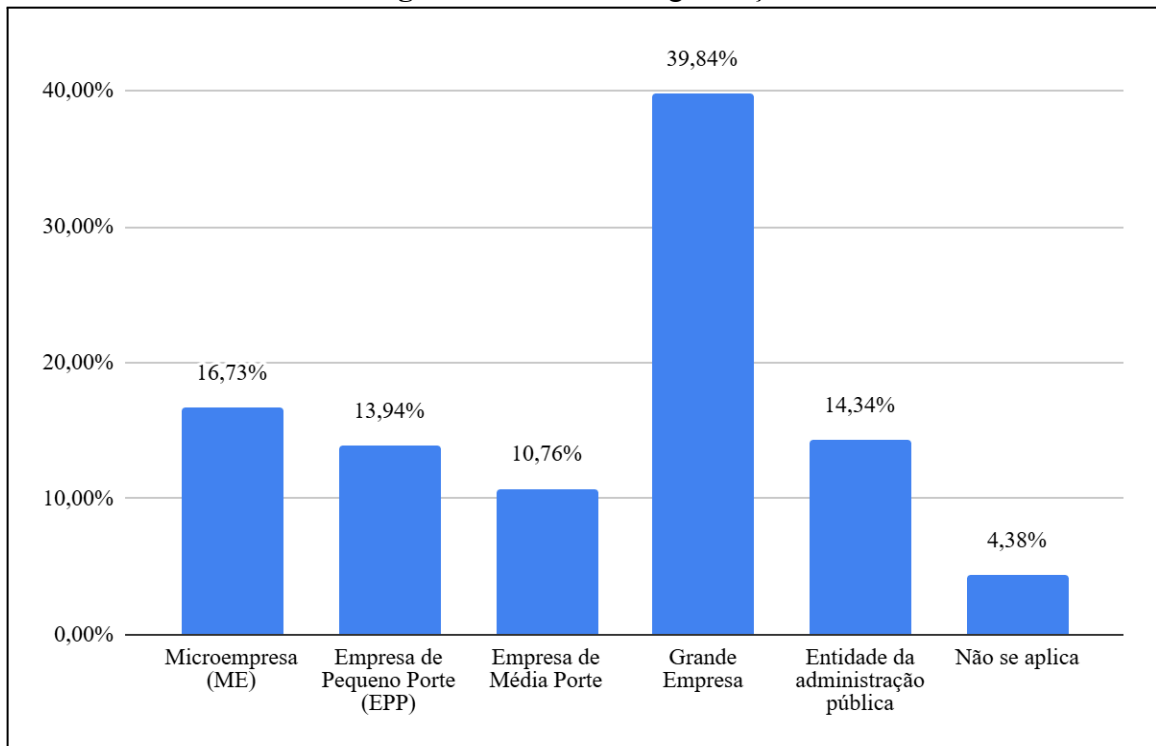
Fonte: Dados primários.

A expressiva maioria dos egressos encontra-se atuando no setor privado (78,49% dos respondentes), o que reforça a tendência já apontada no vínculo empregatício de predominância do emprego formal com carteira assinada e de empreendimentos próprios. Esse dado revela o alinhamento entre a formação em Administração e as demandas do setor privado, em que as habilidades gerenciais, estratégicas e organizacionais fornecidas pela graduação são amplamente exigidas.

O setor público, por sua vez, representa a segunda maior fatia (17,53%), indicando uma presença relevante em órgãos governamentais, autarquias ou empresas estatais. Já o terceiro setor (3,98%), figura como uma parcela visivelmente minoritária no campo de atuação, mas que ainda assim demonstra a inserção de formados em organizações não governamentais, fundações e institutos sociais.

Em síntese, a diversidade de setores em que os egressos estão inseridos confirma a versatilidade da formação em Administração oferecida pela UFSC, que se mostra capaz de atender às exigências das diferentes esferas do mercado de trabalho.

Além do setor econômico em que os egressos estão inseridos, é igualmente relevante observar o porte das organizações nas quais atuam. Entender onde os profissionais formados estão majoritariamente alocados contribui para delinear com mais precisão o tipo de mercado que absorve esses ex-alunos. Enquanto a Tabela 13 (Apêndice A) contém os dados detalhados, a Figura 16 oferece uma representação visual da distribuição dos egressos.

**Figura 16 - Porte da organização**

Fonte: Dados primários.

Percebe-se uma concentração significativa de egressos atuando em grandes empresas (39,84% dos respondentes), destacando-se das demais. As outras categorias: microempresas (16,73%), empresas de pequeno porte (13,94%), médio porte (10,76%) e entidades da administração pública (14,34%) apresentam uma representatividade similar entre si. Esses dados evidenciam a ampla gama de contextos organizacionais nos quais os egressos estão inseridos, ainda que com predominância do primeiro grupo.

A expressiva presença em grandes empresas sugere que esses profissionais têm se inserido em ambientes corporativos mais complexos e estruturados, possivelmente favorecidos pela formação abrangente e técnica oferecida pelo curso. Por outro lado, a atuação em organizações de menor porte, como micro e pequenas empresas, pode estar relacionada ao perfil empreendedor anteriormente identificado, refletindo uma busca por maior autonomia ou por contextos mais flexíveis.

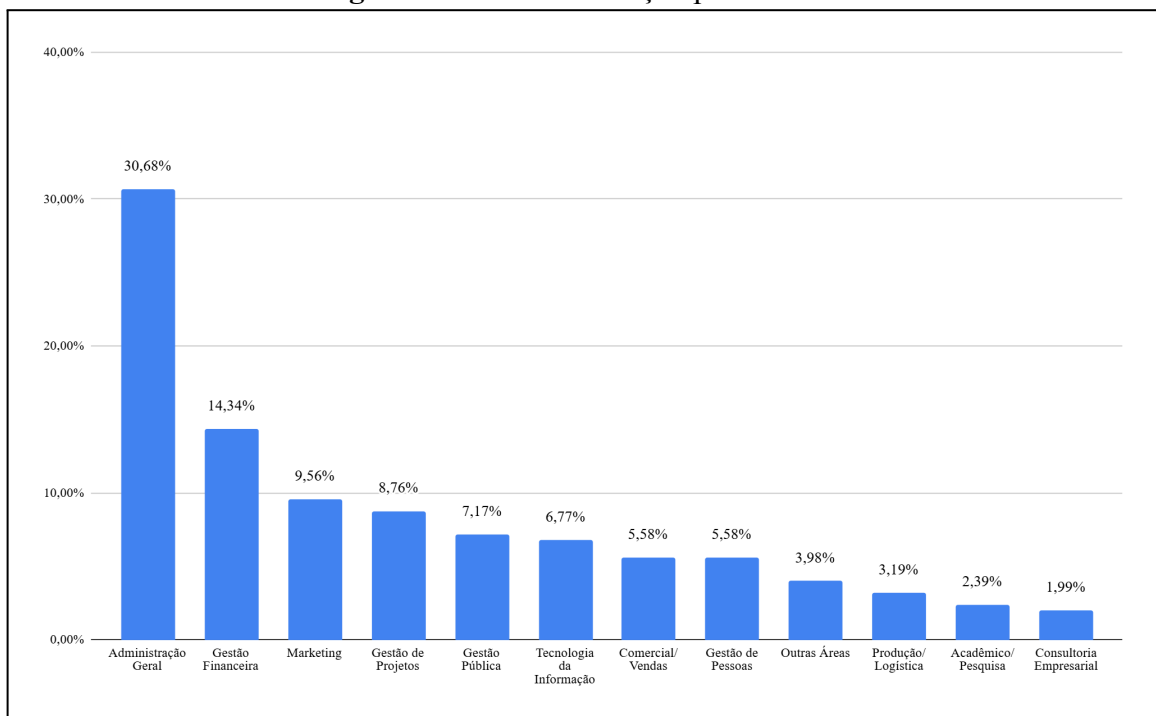
O percentual de egressos atuando em entidades da administração pública (14,34%) reforça a presença consistente do grupo no setor público, complementando os dados sobre vínculo empregatício. Já a categoria “Não se aplica” (4,38%) provavelmente inclui profissionais autônomos, freelancers, investidores ou indivíduos que não possuem vínculo formal com uma organização, cenário coerente com os dados observados em outras seções da pesquisa.

De modo geral, os dados revelam que a formação em Administração oferecida pela UFSC permite uma inserção profissional flexível e diversificada, adaptando-se a diferentes portes e realidades institucionais.

### 4.3.3 Área de atuação profissional

A constatação de uma inserção profissional flexível e diversificada, conforme discutido anteriormente, levanta a questão sobre quais são, especificamente, as áreas de atuação que mais atraem ou absorvem os egressos do curso de Administração da UFSC. Desta forma, o presente tópico se aprofunda na análise das áreas de atuação profissional dos respondentes, buscando identificar as predominâncias e a variedade de setores em que se inserem. A Figura 17 ilustra esta distribuição, enquanto os dados detalhados podem ser consultados na Tabela 14 (Apêndice A).

**Figura 17 - Área de atuação profissional**



Fonte: Dados primários.

Observa-se que a Administração Geral se destaca como a principal área de atuação (30,68% dos respondentes), concentrando a maior parcela de egressos. Este percentual sugere que uma parcela considerável dos formados possivelmente assume responsabilidades

generalistas e interdisciplinares, que requerem uma visão sistêmica do todo, característica fundamental da formação em Administração oferecida pela instituição (UFSC, 2025b).

Como grupo subsequente, a Gestão Financeira (14,34%) indica uma forte inclinação para o setor financeiro, contabilidade e afins. Logo em seguida, áreas como Marketing (9,56%) e Gestão de Projetos (8,76%) também demonstram ser campos de atuação significativos, refletindo a demanda do mercado por profissionais com habilidades estratégicas, de comunicação e de condução de projetos.

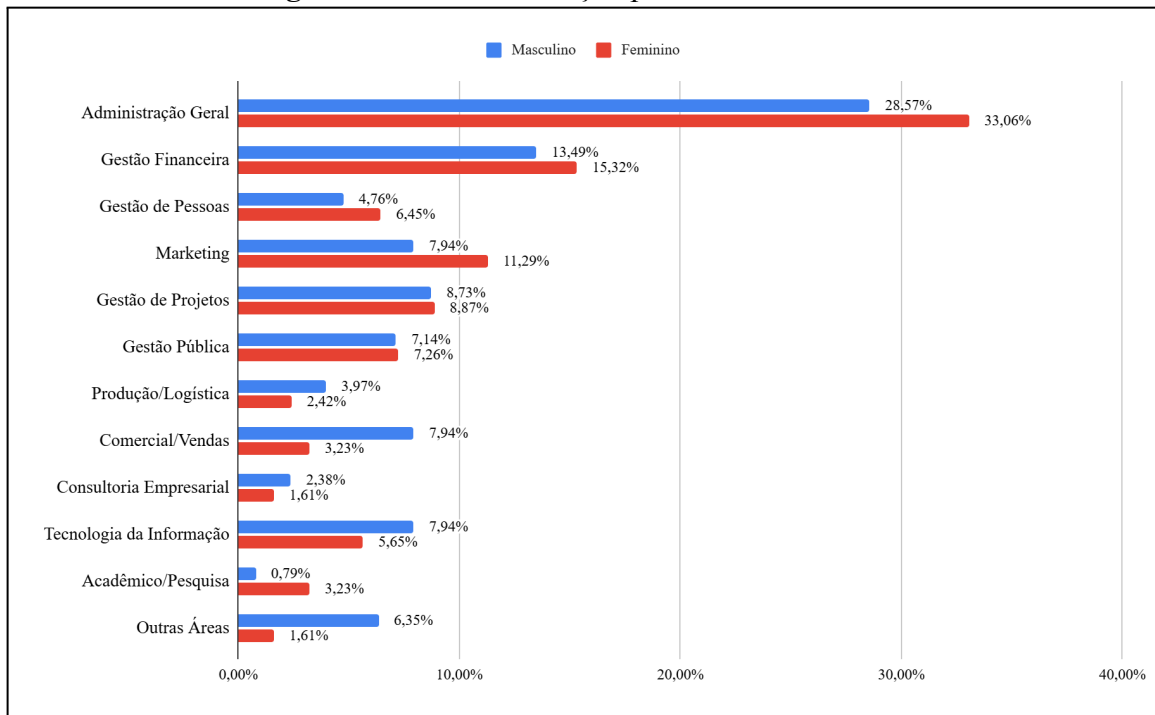
Outras áreas relevantes que emergem da análise incluem a Gestão Pública (7,17%) e a Tecnologia da Informação (6,77%), com esta última reforçando a flexibilidade da graduação frente a um setor em constante crescimento. Com os mesmos percentuais, Gestão de Pessoas e Comercial/Vendas (ambas com 5,58%) também aparecem como nichos importantes para os administradores formados pela instituição.

As demais áreas, com representação mais modesta no gráfico, como Produção/Logística (3,19%), Acadêmico/Pesquisa (2,39%) e Consultoria Empresarial (1,99%), demonstram a amplitude de possibilidades da carreira. Por fim, a categoria que abrange outras áreas (3,98%) agrupa profissionais cujas atuações são mais específicas ou não se enquadram diretamente nas categorias pré-definidas, reforçando o caráter versátil da formação. As respostas trazidas pelos egressos neste grupo se dão por: Arquitetura, Engenharia Civil, Gastronomia, Jurídico, Medicina, Educação Física, Poker e Saúde.

De forma geral, a distribuição dos egressos por área de atuação corrobora a flexibilidade do curso de Administração da UFSC, capacitando profissionais para atuarem predominantemente em funções de Administração Geral e Gestão Financeira, mas também com uma dispersão considerável por diversas outras especialidades do mercado.

Tal cenário incentiva a um exame mais detalhado de como diferentes perfis de egressos se distribuem nesses campos. Nesse sentido, buscou-se analisar se existem particularidades na inserção profissional do percentual de homens e mulheres nas distintas áreas de atuação. A Figura 18 a seguir ilustra tais resultados, enquanto os dados detalhados podem ser consultados na Tabela 15 (Apêndice A).

**Figura 18 - Área de atuação profissional x Gênero**



Fonte: Dados primários.

De início, observa-se que a Administração Geral é a área que concentra a maior proporção de egressos para ambos os gêneros. No entanto, há uma leve predominância feminina, com 33,06% das mulheres atuando nesta área, em comparação com 28,57% dos homens. Isso sugere que, embora seja um campo central para todos os formados, as mulheres da amostra demonstram uma inserção proporcionalmente um pouco maior em funções generalistas de gestão. A Gestão Financeira também se apresenta como uma área de destaque para ambos, sendo a segunda mais comum tanto para mulheres (15,32%) quanto para homens (13,49%), com uma diferença proporcional pequena entre os gêneros.

Diferenças proporcionais pequenas também surgem em outras áreas. Por exemplo, o campo de Marketing atrai uma proporção maior de mulheres (11,29%) em relação aos homens (7,94%), tal dado torna-se relevante aliado ao estudo de Lund (2008), que conclui que profissionais de marketing do sexo feminino tendem a ter um padrão ético mais alto em comparação aos homens, também sugerindo que, à medida que o número de mulheres nestes cargos aumenta, a tomada de decisões éticas nas organizações pode melhorar. A área de Gestão de Pessoas também mostra uma participação proporcionalmente maior do público feminino (6,45% das mulheres contra 4,76% dos homens).

Por outro lado, observa-se uma maior proporção de homens em áreas como Comercial/Vendas, onde atuam 7,94% dos homens da amostra geral, em contraste com 3,23%

das mulheres. Essa disparidade é corroborada pela pesquisa de Lanzrath, Homburg e Ruhnau (2023), que destaca que o setor tem a segunda maior diferença de gênero entre as funções corporativas, principalmente por uma barreira criada pela centralidade no homem da comunicação e das estruturas de trabalho nas vendas, causando um desalinhamento com as mulheres da área. O estudo de Lane e Crane (2002) aprofunda essa questão, documentando a posição das mulheres no setor de vendas e analisando como os estereótipos de papel de gênero sustentam essa realidade.

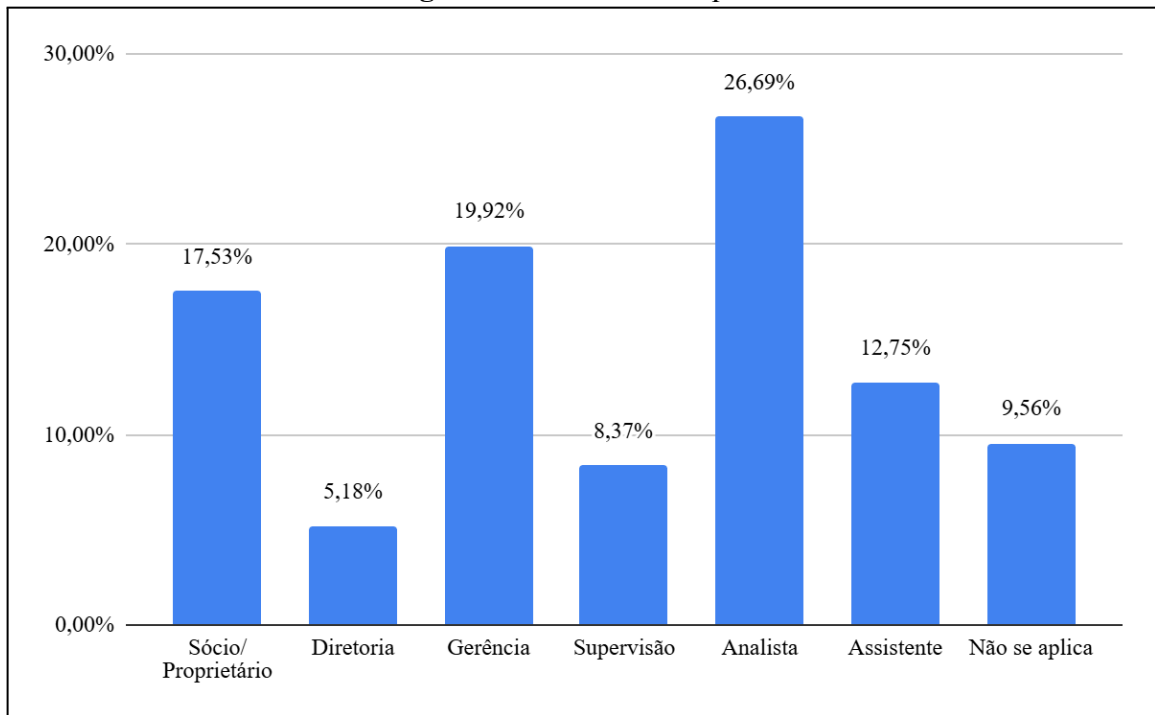
A área de Tecnologia da Informação também registra uma presença masculina levemente maior (7,94% dos homens contra 5,65% das mulheres). Uma das diferenças mais expressivas está na categoria Outras Áreas, que agrupa 6,35% dos homens e apenas 1,61% das mulheres, indicando uma maior dispersão dos egressos do sexo masculino para campos mais diversificados, ainda que tratem-se de casos mais específicos.

Algumas áreas demonstram uma paridade notável na distribuição entre os gêneros. Gestão de Projetos (8,87% para mulheres e 8,73% para homens) e Gestão Pública (7,26% para mulheres e 7,14% para homens) são exemplos de campos onde a participação é bastante proporcional. As áreas de Produção/Logística, Consultoria Empresarial e Acadêmico/Pesquisa apresentam percentuais mais modestos de participação.

De modo geral, como citado, existem excepcionalidades pela distribuição de homens ou mulheres. Embora não se identifiquem diferenças expressivas em todas as categorias a ponto de indicar uma disparidade completa, os dados sugerem tendências de maior concentração de um ou outro gênero em campos específicos. No panorama geral, é possível afirmar que existe um considerável nivelamento, mas também pontos de divergência relevantes na distribuição dos egressos entre gêneros pelas áreas de atuação analisadas.

#### **4.3.4 Nível hierárquico e trajetória profissional**

Avançando na análise profissional, torna-se igualmente relevante investigar qual nível hierárquico mais se relaciona com a posição atual dos egressos dentro das organizações. Tal compreensão permite não apenas avaliar o grau de ascensão profissional, mas também inferir sobre o impacto e a capacidade de liderança que estão exercendo no mercado de trabalho. A ilustração do panorama é apresentada na Figura 19, e a totalidade dos dados que a fundamentam está disposta na Tabela 16 (Apêndice A).

**Figura 19 - Nível hierárquico**

Fonte: Dados primários.

Observa-se então um panorama profissional diversificado, abrangendo desde posições de entrada e análise até cargos de alta gestão e propriedade. O nível hierárquico mais comum entre egressos é o de analista (26,69% dos respondentes). Seguidos por parcelas também relevantes de egressos em posição de gerência (19,92%) e sócios/proprietários (17,53%). As demais categorias, como assistente (12,75%), supervisão (8,37%) e diretoria (5,18%), complementam o espectro.

Adicionalmente, é importante notar a parcela de 9,56% dos participantes que indicaram que nenhuma das opções se aplica à sua situação. Tal grupo pode englobar uma variedade de situações, como profissionais autônomos que não se enquadram em uma hierarquia formal de empresa, consultores independentes, ou aqueles em estruturas organizacionais menos tradicionais.

A concentração no nível de analista (26,69%) sugere que uma parcela significativa dos egressos está engajada em funções que demandam uma especialização técnica, sendo esta um campo de desenvolvimento importante na carreira de um administrador.

Em seguida, o considerável percentual de egressos em posições de gerência (19,92%) indica uma expressiva inserção em cargos de liderança de equipes ou departamentos, aliada a uma maior responsabilidade por resultados. Complementando os níveis de gestão, os participantes que ocupam posições de supervisão (8,37%) frequentemente representam um

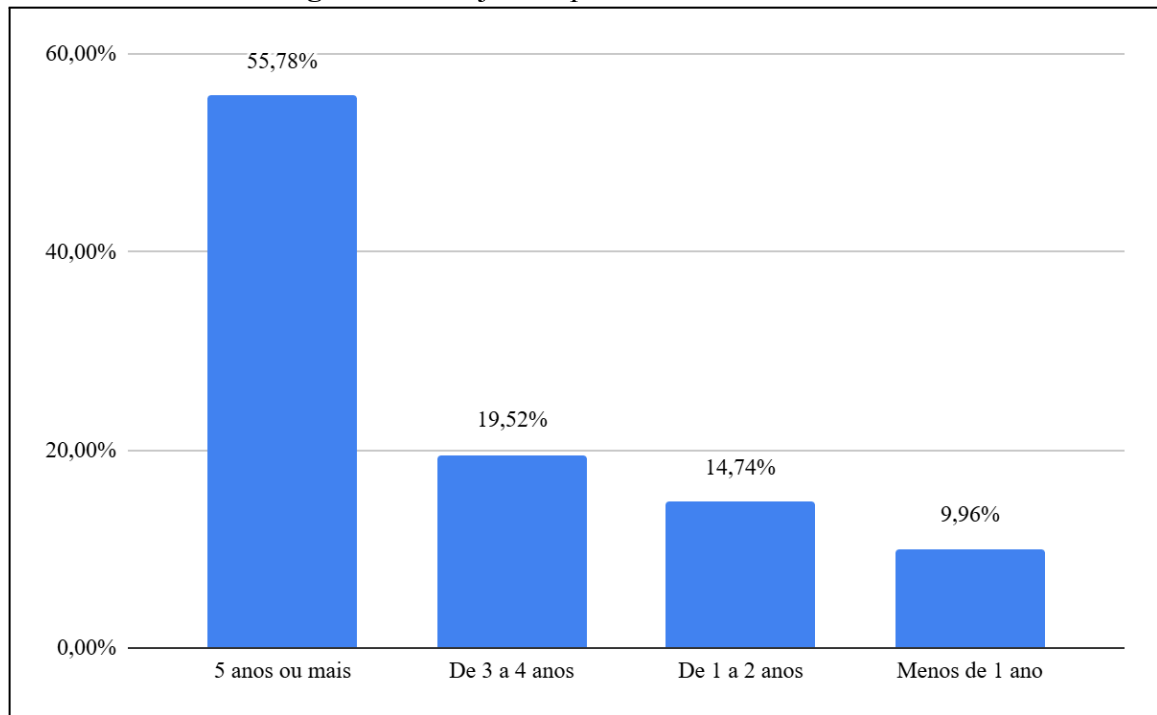
estágio intermediário ou o primeiro nível de liderança, enquanto o nível de diretoria (5,18%), no topo da hierarquia corporativa tradicional, demonstra a capacidade dos egressos de ascender a níveis estratégicos de alta gestão.

Um grupo particularmente relevante é o de egressos que se identificam como sócio/proprietário (17,53%). Este dado evidencia uma expressiva veia empreendedora entre os formados, seja pela condução ativa de negócios próprios ou familiares.

Na base da estrutura hierárquica, os egressos que atuam como assistente (12,75%) geralmente caracterizam o início da trajetória profissional ou funções de suporte essenciais para o funcionamento das atividades administrativas.

Em síntese, a distribuição dos egressos por nível hierárquico revela que os formados em Administração pela UFSC ocupam uma ampla gama de posições no mercado. Embora haja uma concentração significativa em funções de analista, indicando uma base técnica sólida, existe também uma forte presença em níveis de gerência e um notável contingente de sócios/proprietários, ambos apontando para a capacidade de liderança. A presença em todos os níveis, desde assistente até à diretoria, reforça a versatilidade da formação proporcionada pela UFSC e as múltiplas possibilidades de progressão na carreira.

A diversidade de níveis hierárquicos alcançados pelos egressos oferece um panorama da ascensão profissional. Para complementar essa visão sobre a trajetória dos formados, é igualmente pertinente investigar o tempo de permanência e atuação na área profissional atual. Os dados referentes ao tempo de atuação dos egressos em seus respectivos campos, detalhados na Tabela 17 (Apêndice A), revelam um perfil de considerável experiência e estabilidade para a maioria dos respondentes e podem ser visualizados na Figura 20.

**Figura 20 - Trajetória profissional na área atual**

Fonte: Dados primários.

O achado mais expressivo é que mais da metade dos egressos (55,78% dos respondentes) indicou atuar em sua área atual há 5 anos ou mais, possuindo uma longa trajetória em sua área de atuação corrente. Este padrão sugere uma forte consolidação da carreira para uma parcela significativa dos formados, indicando que tendem a acumular uma vasta experiência e a permanecer nos campos em que se estabeleceram profissionalmente.

Seguindo essa tendência de maior tempo de atuação, a faixa de 3 a 4 anos (19,52%) também representa uma parcela expressiva, e somada à categoria anterior, eleva para mais de 75% a parcela de egressos com pelo menos 3 anos de experiência na área atual. Este grupo representa profissionais que já desenvolveram uma base sólida de conhecimentos e práticas em seus respectivos campos.

As faixas de menor tempo de atuação, de 1 a 2 anos (14,74%) e de menos de 1 ano (9,96%) representam porções visivelmente menores da amostra. Estes grupos podem refletir diferentes situações: a inserção mais recente de novos graduados no mercado, a transição de profissionais mais experientes para novas áreas de atuação, ou o início de novas etapas na trajetória profissional.

Em suma, os dados indicam que os egressos do curso de Administração da UFSC, em sua maioria, constroem trajetórias de longa duração em seus campos de trabalho uma vez que

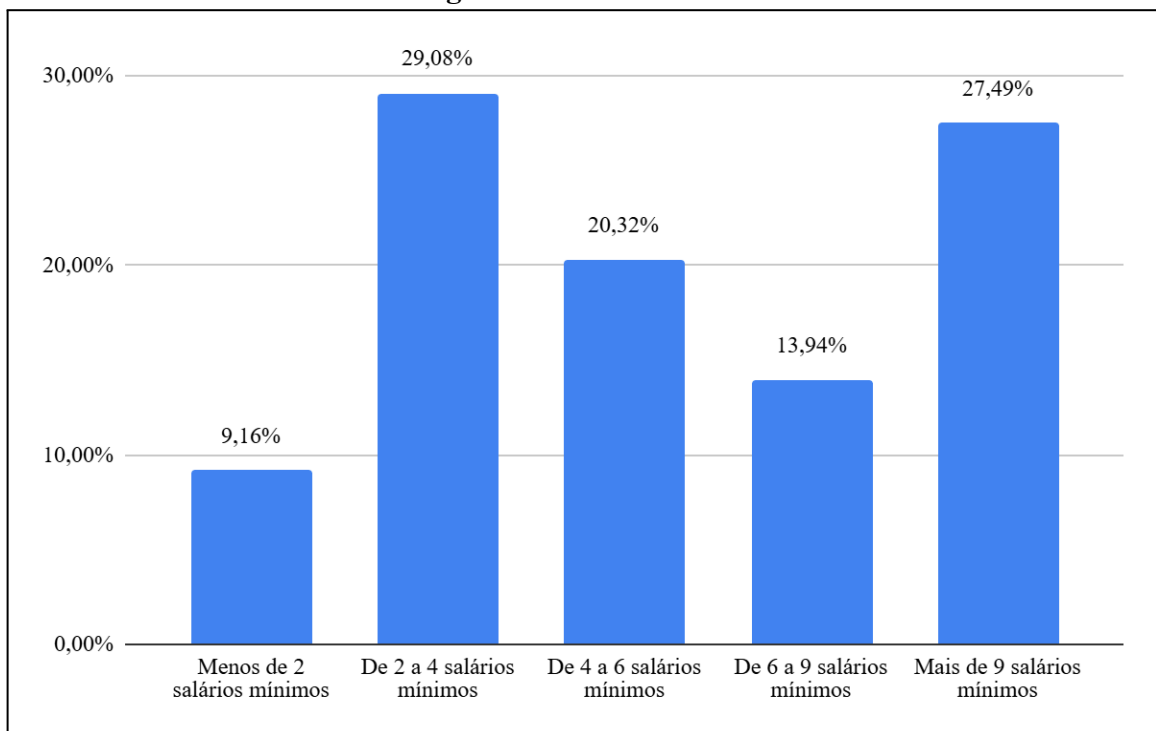
se estabelecem nos mesmos, favorecendo a especialização e o desenvolvimento de uma expertise consolidada.

#### 4.3.5 Faixa salarial e percepção de remuneração

Após visualizar a distribuição dos participantes por posições de diferentes níveis hierárquicos, é importante compreender a distribuição salarial dos egressos do curso de Administração da UFSC para complementar o panorama de sua inserção e valorização no mercado de trabalho. A Figura 21 a seguir ilustra as faixas de rendimento mensal, enquanto os dados detalhados podem ser consultados na Tabela 18 (Apêndice A).

Tal pergunta no questionário foi realizada utilizando como base o valor de R\$ 1.518,00 (mil quinhentos e dezoito reais) do salário mínimo instituído para o ano de 2025 pelo Decreto n° 12.342 (Brasil, 2024).

**Figura 21 - Faixa salarial**



Fonte: Dados primários.

A análise da faixa salarial dos egressos revela uma distribuição ampla, indicando diferentes níveis de retorno financeiro no mercado de trabalho. Observa-se que a faixa salarial mais comum entre os egressos é a de 2 a 4 salários mínimos (29,08% dos respondentes), indicando que uma parcela significativa dos formados se encontra neste patamar de

rendimento. Contudo, um achado de grande destaque é a expressiva proporção de egressos na faixa mais elevada, recebendo mais de 9 salários mínimos (27,49%), sendo esta a segunda categoria mais frequente. A presença de mais de um quarto dos respondentes neste alto nível de rendimento sinaliza o potencial de ganhos elevados para os administradores formados pela UFSC.

A distribuição apresenta, portanto, uma característica interessante com concentrações em dois picos principais (excluindo a mais baixa).

As faixas intermediárias, porém, também são representativas: de 4 a 6 salários mínimos abrange 20,32% dos egressos, enquanto a faixa de 6 a 9 salários mínimos corresponde a 13,94%, compondo o espectro. Na faixa de menor rendimento, menos de 2 salários mínimos, representa a menor parcela (9,16%), indicando que a maioria dos egressos supera este patamar inicial.

Para complementar a análise da distribuição, foi calculada uma média salarial estimada para a amostra. Utilizando o ponto médio de cada faixa e assumindo um valor representativo de 11 salários mínimos para a faixa aberta de mais de 9 salários mínimos, a média de rendimentos dos egressos é de aproximadamente 6,09 salários mínimos, correspondente a cerca de R\$ 9.245,00. Este valor, situado na parcela de 6 a 9 salários mínimos, é significativamente influenciado pelo expressivo número de egressos com altos rendimentos, reforçando a conclusão de que, embora a base salarial seja diversificada, a trajetória profissional dos formados pela UFSC tende a levar a um patamar financeiro elevado.

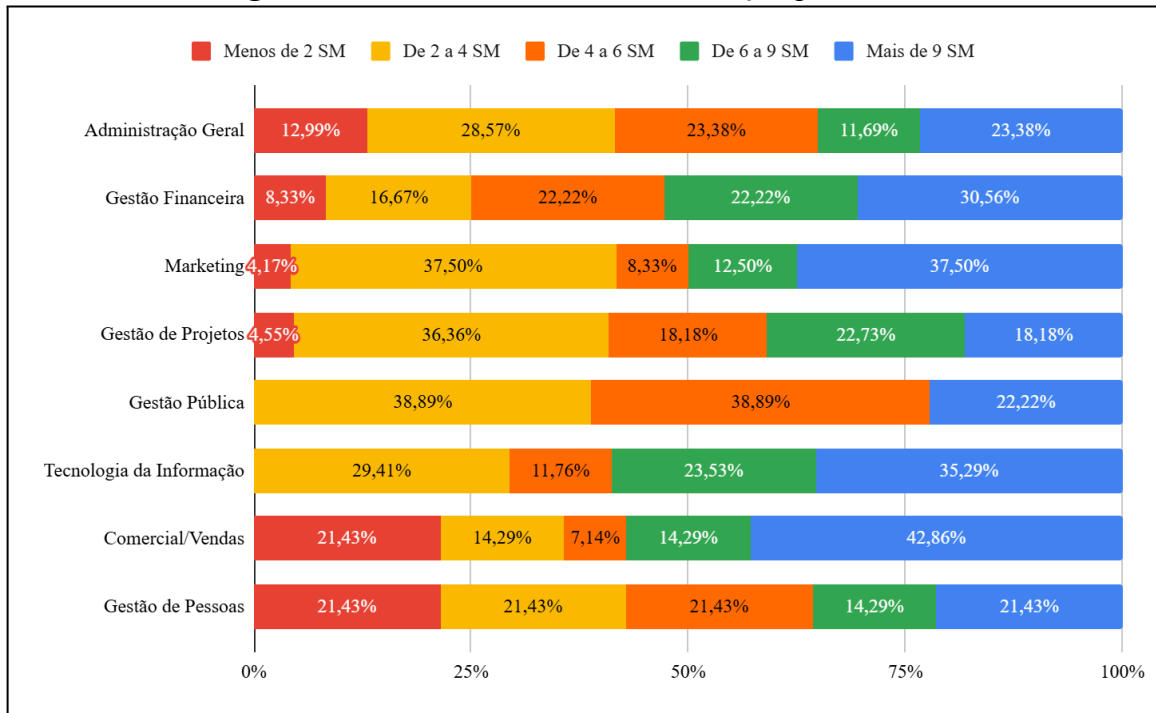
Em resumo, o panorama salarial dos egressos do curso de Administração da UFSC é bastante diversificado. Há uma concentração na faixa de 2 a 4 salários mínimos, mas também um contingente expressivo alcançando os patamares mais altos de remuneração (acima de 9 salários mínimos). Esse fato também pode ser influenciado pelo tempo que o egresso está formado.

A observada diversidade no panorama salarial dos egressos levanta a questão sobre quais fatores podem estar associados a essa variação nos rendimentos. Um dos aspectos mais diretamente relacionados à remuneração em estruturas organizacionais é a área de atuação profissional. Diferentes especializações dentro do vasto campo da Administração podem refletir em variados potenciais de ganho. Assim, o cruzamento de dados posterior investiga como a faixa salarial se distribui entre as áreas de atuação profissional.

A fim de manter uma representatividade amostral mais significativa, a análise a seguir foca nos campos com 14 ou mais respondentes, permitindo uma comparação mais consistente

dos perfis de remuneração. A distribuição salarial detalhada para todas as áreas pode ser consultada na Tabela 19 (Apêndice A), enquanto a Figura 22 a seguir ilustra visualmente os diferentes perfis de remuneração desta amostra.

**Figura 22 - Faixa salarial x Área de atuação profissional**



Fonte: Dados primários.

Nota: SM na legenda utilizado como sigla para “salário mínimo”

Algumas áreas se destacam por apresentarem uma maior concentração de egressos nas faixas salariais mais elevadas. A área de Comercial/Vendas conta com 42,86% dos seus profissionais auferindo mais de 9 salários mínimos. Em seguida, Marketing também demonstra um forte potencial de alta remuneração (37,50% dos seus egressos na mesma faixa superior). A área de Tecnologia da Informação segue, com 35,29% dos seus profissionais entre os que ganham mais de 9 salários mínimos, e é relevante notar que nenhum egresso desta área reportou ganhar menos de 2 salários mínimos. O campo da Gestão Financeira também sugere apresentar bons retornos, com 30,56% dos seus egressos na faixa salarial mais alta e outros 22,22% ganhando entre 6 a 9 salários mínimos.

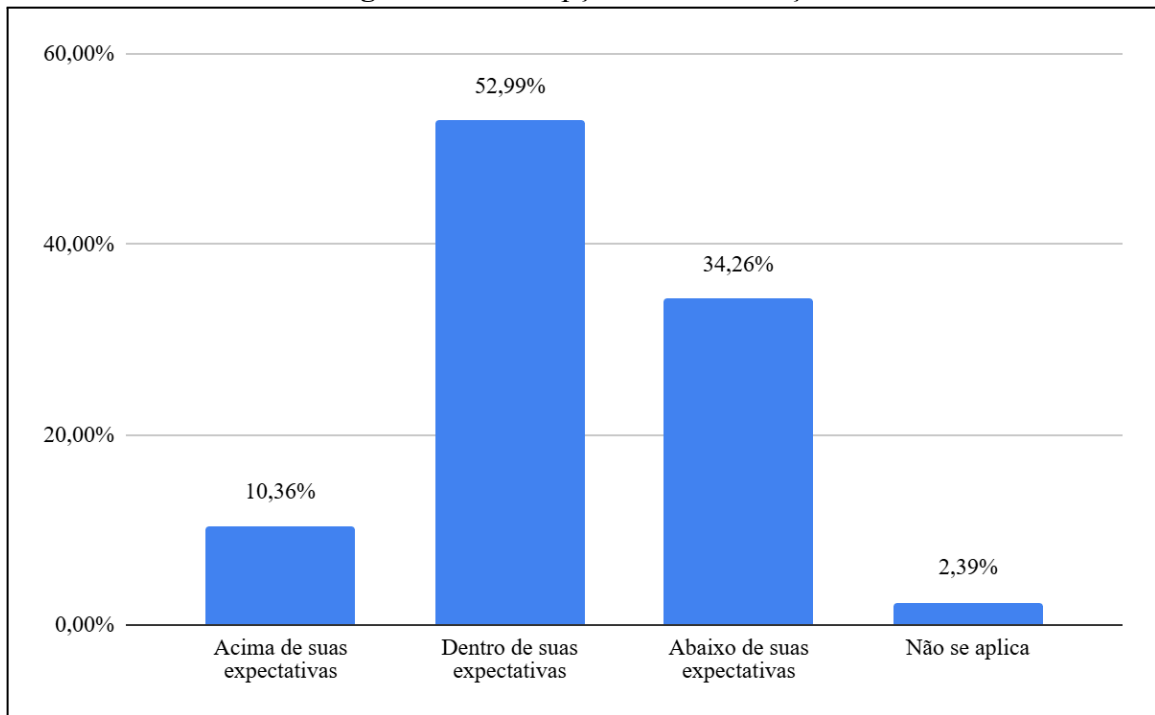
Outras áreas demonstram perfis salariais mais diversificados ou com concentração em faixas intermediárias. Administração Geral, a maior área em número de respondentes, possui uma distribuição salarial bastante ampla: um grupo considerável (23,38%) alcança mais de 9 salários mínimos, a maior parcela (28,57%) encontra-se na faixa de 2 a 4 salários mínimos, e um grupo (12,99%) recebe menos de 2 salários mínimos, refletindo a variedade de papéis e

posições que esta categoria abrange. A Gestão Pública apresenta um perfil peculiar, com o mesmo percentual de egressos em cada uma das faixas de 2 a 4 e de 4 a 6 salários mínimos (38,89% em ambas), 22,22% com mais de 9 salários mínimos, e notavelmente, nenhum respondente nas faixas menos de 2 salários mínimos ou de 6 a 9, dados que relembram que a análise deve levar em consideração a redução da amostra ao separar por cada área de atuação. Já em Gestão de Projetos, a maior parcela (36,36%) está na faixa de 2 a 4 salários mínimos, embora um percentual considerável também se situe entre 6 a 9 salários mínimos (22,73%) e nos mais altos rendimentos (18,18%).

Por fim, entre as áreas analisadas, a Gestão de Pessoas exhibe um perfil salarial que, embora conte com 21,43% dos profissionais ganhando mais de 9 salários mínimos, também apresenta a mesma proporção (21,43%) na faixa de menos de 2 salários mínimos, sugerindo uma notável amplitude nos níveis de remuneração para esta especialidade.

Em síntese, a área de atuação profissional demonstra impacto na determinação dos rendimentos dos egressos da Administração da UFSC. Especializações como Comercial/Vendas, Marketing, Tecnologia da Informação e Gestão Financeira se destacam com maior proporção de profissionais nas faixas salariais mais altas, enquanto outras áreas apresentam perfis mais diversificados ou concentrados em faixas intermediárias. É notável ressaltar que mesmo com a separação da análise para grupos amostrais de campos que abrangem 14 ou mais egressos, é necessário cuidado ao generalizar tendências em amostras reduzidas.

A análise das faixas salariais e sua relação com a área de atuação demonstra os diferentes patamares de rendimento alcançados pelos egressos. No entanto, para além dos valores absolutos, a percepção individual sobre essa remuneração constitui um indicador crucial da satisfação profissional e da percepção de valorização da formação no mercado. Compreender se os rendimentos atuais correspondem, superam ou ficam aquém das expectativas dos egressos adiciona uma dimensão subjetiva, mas fundamental, ao estudo. Desta forma, a Figura 23 abaixo traz os dados de como os egressos do curso de Administração da UFSC avaliam seus rendimentos mensais, os mesmos podem ser visualizados na Tabela 20 (Apêndice A).

**Figura 23 - Percepção de remuneração**

Fonte: Dados primários.

A maioria dos egressos (52,99% dos respondentes), considera que sua remuneração está dentro das expectativas. Este dado sugere que, para pouco mais da metade dos egressos, os ganhos atuais estão alinhados com o que projetavam a partir de sua formação ou consideram adequado para sua posição e experiência.

No entanto, uma parcela expressiva de ex-alunos percebe seus rendimentos como abaixo das expectativas (34,26%). Este é um achado significativo, indicando que mais de um terço dos profissionais sente que sua remuneração não atinge o nível esperado, o que pode ser um fator de insatisfação ou um reflexo de uma percebida falta de valorização profissional no mercado pela formação realizada.

Em uma perspectiva mais positiva, a categoria dos egressos que avaliam sua remuneração como acima das expectativas (10,36%), embora seja a menor das três principais categorias de percepção, ainda é uma parte da amostra que demonstra que uma parcela dos formados conseguiu superar suas projeções financeiras iniciais através de um indicador muito favorável de satisfação.

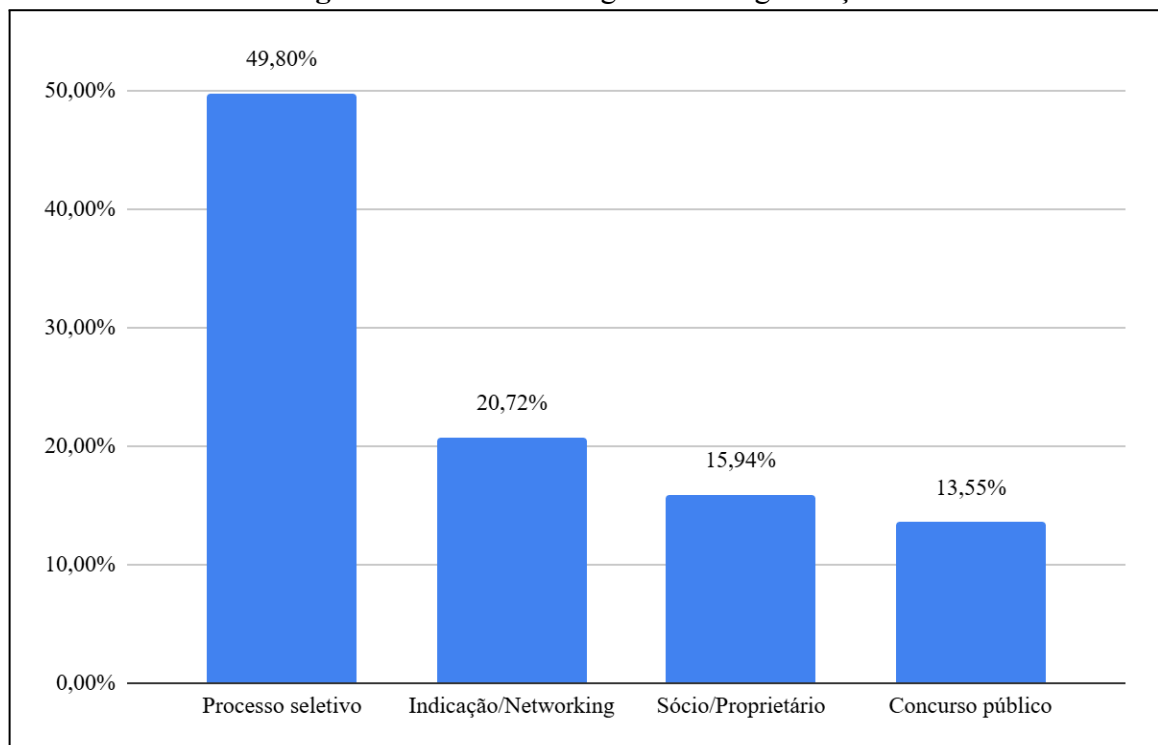
A categoria dos respondentes que não se aplicam nas categorias foi indicada por uma fração visivelmente minoritária (2,39%), podendo representar situações particulares onde a remuneração não é o principal fator ou não há uma base clara para formar uma expectativa no momento da pesquisa.

Considerando o panorama geral, embora a maioria (63,35%, somando dentro e acima das expectativas) perceba seus rendimentos de forma neutra ou positiva em relação ao esperado, a proporção de egressos que se sentem com remuneração abaixo das expectativas (34,26%) é considerável e merece atenção. Esta percepção pode ser influenciada por diversos fatores, incluindo as condições do mercado de trabalho para áreas específicas, o nível de experiência, as expectativas formadas durante a graduação ou as comparações com outros profissionais, além da influência da situação econômica geral como um todo.

#### 4.3.6 Forma de ingresso na organização

Complementando a análise da área de atuação dos egressos, compreender de que forma os ex-alunos foram admitidos nas organizações em que trabalham atualmente é fundamental para caracterizar as portas de entrada que o mercado oferece aos administradores e as estratégias de se colocar no mesmo utilizadas pelos participantes. Desta forma, a presente seção analisa esse fator com base na Tabela 21 (Apêndice A) ilustrada na Figura 24 abaixo.

**Figura 24 - Forma de ingresso na organização**



Fonte: Dados primários.

Observa-se que a via predominante de entrada no mercado de trabalho é o processo seletivo, reportado por aproximadamente metade da amostra (49,80% dos respondentes). Este

dado expressivo ressalta a importância dos mecanismos formais de recrutamento e seleção, como anúncios de vagas e etapas de avaliação, para a colocação profissional dos administradores formados pela UFSC. O processo de seleção formal é, como corrobora os dados da pesquisa e é confirmado pelo estudo de Silva e Valdevino (2020), crucial na dinâmica do mercado de trabalho para a identificação de talentos e construção de vantagem competitiva das empresas.

Em segundo lugar, surge como uma forma de ingresso significativa a indicação/networking (20,72%). Este percentual evidencia o papel relevante das redes de contato profissionais e pessoais na obtenção de oportunidades de trabalho, um aspecto cada vez mais valorizado no dinâmico mercado atual e que com o avanço tecnológico abrange aspectos além das conexões presenciais. A pesquisa de Hensvik e Nordström Skans (2013) trata de como as redes sociais influenciam a seleção de funcionários e a dinâmica do mercado de trabalho, sugerindo que os profissionais no mercado podem se beneficiar da qualidade de seus laços sociais, o que pode levar a melhores oportunidades de emprego e salários.

Não apenas isso, mas esse dado também tem sua relevância reforçada por diferentes estudos. Wolff e Moser (2008) evidenciam a correlação entre o networking e o sucesso na carreira profissional, particularmente em termos de salário e satisfação profissional. Hasan (2019), por sua vez, corrobora com esse fato, afirmando que as conexões sociais afetam significativamente resultados de carreira, incluindo buscas de emprego, promoções e determinação salarial.

Portanto, esse grupo de egressos (20,72%) tem adicional relevância pelo papel do networking no mercado de trabalho atual. Sendo a UFSC, nesse contexto, importante não só como instituição formadora mas como local para que essa rede de contatos seja fomentada.

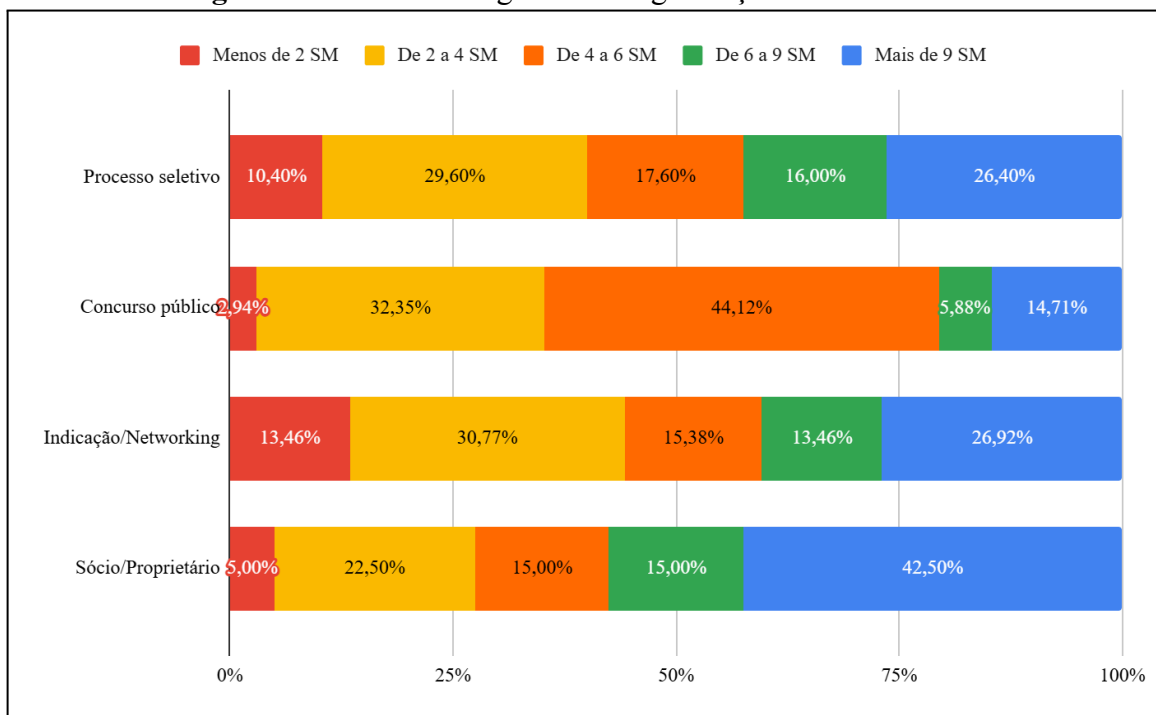
Em sequência, a opção de proprietário/sócio-proprietário (15,94%) demonstra que uma parcela considerável dos egressos ingressa no mercado por meio da criação do próprio negócio ou da associação a empresas já existentes na condição de proprietário. Este resultado está alinhado com o perfil empreendedor frequentemente associado à formação em Administração e identificado anteriormente na análise. Por fim, o concurso público representa a forma de ingresso para 13,55% dos egressos, indicando a busca por carreiras no setor público através dos processos seletivos específicos. Esse percentual é consistente com a presença de respondentes atuando nessa esfera, conforme também foi analisado anteriormente.

Em conjunto, os dados mostram que, embora os processos seletivos formais sejam o principal meio de entrada nas organizações, as redes de contatos, o empreendedorismo e o

serviço público por meio de concursos também constituem caminhos muito relevantes para a inserção profissional dos egressos, evidenciando a variedade de trajetórias que a formação oferecida pela UFSC proporciona.

Tendo identificado os múltiplos caminhos que os egressos utilizam para sua inserção profissional, uma questão subsequente é se essas diferentes formas de ingresso estão associadas aos desfechos financeiros. Dessa forma, a análise a seguir cruza esses dois fatores, examinando os perfis salariais para cada uma das principais vias de entrada no mercado de trabalho, como ilustrado na Figura 25 e visto nos dados da Tabela 22 (Apêndice A).

**Figura 25 - Forma de ingresso na organização x Faixa salarial**



Fonte: Dados primários.

Nota: SM na legenda utilizado como sigla para “salário mínimo”

A análise cruzada da forma de ingresso com a faixa salarial revela, então, perfis de rendimento distintos para cada um dos caminhos de inserção profissional. O grupo de proprietários/sócio-proprietários é o que apresenta a maior concentração de egressos na faixa salarial mais elevada recebendo mais de 9 salários mínimos (42,50% dos respondentes). Este resultado sugere que, embora o empreendedorismo possa ter um risco e retorno variável, ele representa uma via com potencial maior de se alcançar os mais altos patamares de rendimento entre os egressos pesquisados.

A forma de ingresso por concurso público demonstra um perfil salarial particular e concentrado nas faixas intermediárias. A grande maioria destes profissionais está nas faixas

de 2 a 4 salários mínimos (32,35%) e de 4 a 6 salários mínimos (44,12%). É notável que este grupo possui a menor proporção na faixa salarial mais baixa (2,94%) e um percentual modesto na faixa mais alta (14,71%). Este padrão sugere que a carreira pública oferece uma remuneração estável e segura, com menor incidência de salários muito baixos, mas possivelmente com um teto de ganhos mais definido em comparação com outras trajetórias.

Um relevante dado da análise surge da comparação entre o ingresso por processo seletivo e por indicação/networking. Embora a literatura frequentemente associe o networking a melhores oportunidades salariais, como citado acima nos estudos de Wolff e Moser (2008), Hensvik e Nordström Skans (2013) e Hasan (2019), os dados desta amostra mostram perfis de rendimento notavelmente similares para ambos os grupos. A proporção de egressos na faixa de mais de 9 salários mínimos é quase idêntica (26,40% para processo seletivo e 26,92% para indicação/networking). A mesma semelhança é observada nas demais faixas salariais. Isso sugere que, para os egressos da Administração da UFSC, a indicação por networking é uma porta de entrada eficaz, mas não necessariamente leva a oportunidades financeiras superiores, de modo que ambos os caminhos conduzem a um espectro similar de quadros salariais.

Ainda que a literatura aponte para benefícios salariais resultantes do networking, os dados aqui sugerem que seu principal valor pode não ser um salário inicial superior, mas sim o próprio acesso à oportunidade. Ademais, as categorias do questionário podem não capturar a fluidez do mercado, onde muitos processos seletivos formais são, na prática, iniciados ou influenciados por uma indicação prévia.

Em resumo, a forma de ingresso na organização está claramente associada a diferentes perfis de remuneração. Enquanto o caminho do empreendedorismo dos Sócios/Proprietários se destaca pelo alto potencial de ganhos, a carreira pública se caracteriza por uma maior estabilidade em faixas salariais intermediárias. Por fim, os caminhos mais tradicionais de acesso ao mercado privado, seja por processos seletivos formais ou por indicação, parecem levar a um espectro de rendimentos bastante semelhante e diversificado.

#### 4.4 O IMPACTO DA FORMAÇÃO ACADÊMICA

Após a detalhada caracterização da atuação profissional dos egressos, que mapeou seus posicionamentos no mercado de trabalho, a presente pesquisa avança para a análise da percepção dos próprios respondentes sobre a jornada acadêmica e seus impactos. O intuito desta seção é avaliar a contribuição da formação em Administração oferecida pela UFSC com base no currículo 2008.1 para o desenvolvimento profissional a partir da perspectiva dos

egressos, se aprofundando em diferentes dimensões da trajetória dos mesmos. Serão exploradas as motivações que levaram à escolha do curso e da universidade, os fatores e desafios que mais influenciaram a formação, a importância das atividades extracurriculares, a avaliação da relação entre os estudos e a prática profissional, a busca por capacitação após a graduação e, por fim, as sugestões dos egressos para o aprimoramento contínuo do curso e da integração com a comunidade de ex-alunos.

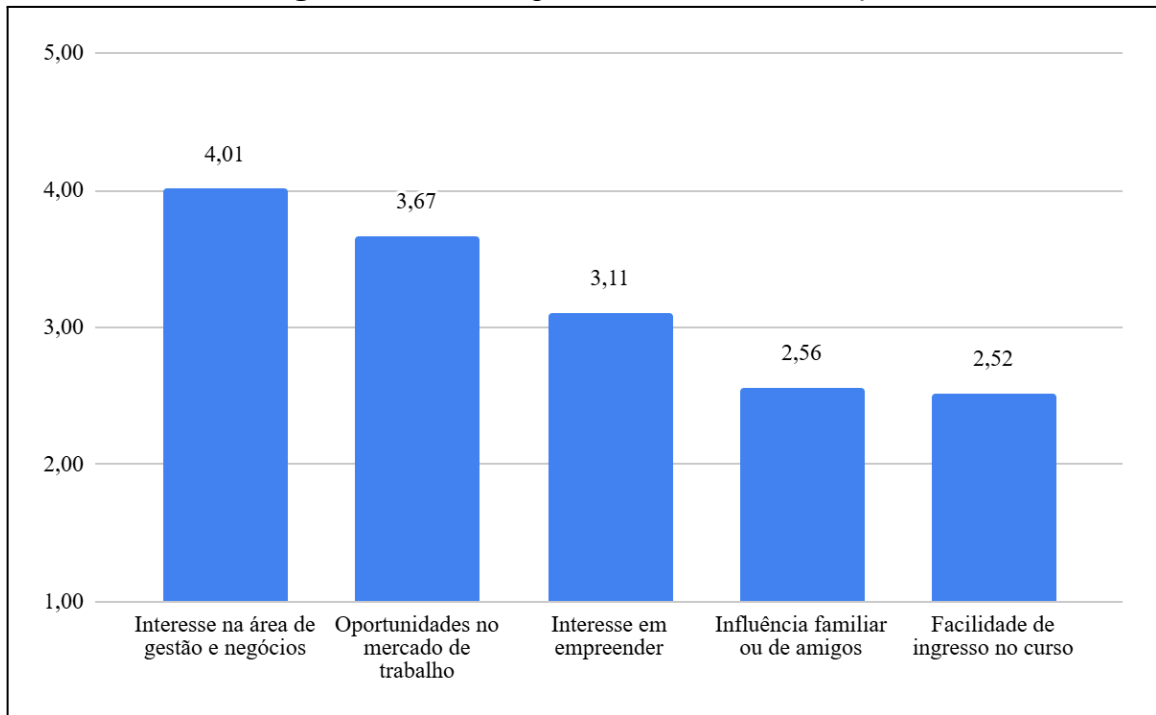
O perfil percebido pela análise é de um egresso que escolheu o curso em questão motivado principalmente pelo interesse na área de gestão e a UFSC como universidade pela qualidade do ensino e acesso ao ensino público. Durante a formação, a qualidade dos professores foi a maior influência positiva e a conciliação dos estudos com o trabalho foi um desafio. Os egressos como grupo em geral tiveram grande engajamento nas atividades extracurriculares, sendo as mais voltadas para o mercado profissional percebidas como mais relevantes. A graduação é vista como moderadamente relevante em relação entre a formação e a atuação atual, havendo busca notável por capacitação adicional. Por fim, há um desejo dos egressos de se manterem engajados com a instituição.

A seguir, são apresentados os dados e as análises que revelam a percepção dos egressos sobre o impacto da formação recebida, fornecendo uma base fundamental tanto para a universidade quanto para futuros estudantes.

#### **4.4.1 Escolha pelo curso de Administração da UFSC**

Tal compreensão se inicia, então, com a análise dos fatores que originalmente os motivaram a escolher o curso de Administração. Investigar essas motivações primárias é fundamental para contextualizar as expectativas que os então estudantes traziam para a graduação e como estas podem se relacionar com suas experiências posteriores.

Para avaliar a relevância de diferentes fatores, foi solicitado aos egressos que atribuíssem uma nota de 1 ("nada relevante") a 5 ("muito relevante") para cinco possíveis razões que influenciaram sua escolha pelo curso. A fim de sintetizar essas múltiplas respostas de escala, foi calculada a média de relevância para cada fator, a fim de se possibilitar a comparação da importância relativa de cada um. A Figura 26 a seguir ilustra a tendência central das motivações, enquanto os dados detalhados podem ser consultados na Tabela 23 (Apêndice A), incluindo, nesta última, também os desvios padrões, que revela o grau de consenso ou dispersão nas respostas, de modo que um desvio padrão baixo sugere alto consenso, e um valor alto indica maior divergência de opiniões

**Figura 26 - Escolha pelo curso de Administração**

Fonte: Dados primários.

A análise dos dados, ordenada pela média de relevância, permite identificar claramente a hierarquia das motivações dos egressos. O interesse na área de gestão e negócios se destaca como o fator mais importante (média de 4,01), indicando uma forte vocação e interesse pelo campo de estudo do curso em questão. Em segundo lugar, as oportunidades no mercado de trabalho (3,67), surgem como um fator que reflete a percepção de que o curso de Administração oferece um caminho sólido para a empregabilidade. Ambos os fatores apresentam desvios padrões relativamente baixos (1,16 e 1,19, respectivamente), sugerindo um consenso considerável entre os egressos sobre a alta importância desses dois pontos.

O interesse em empreender figura como um fator de relevância moderada (3,11). O desvio padrão mais elevado (1,35) para este item indica uma maior diversidade de perfis e aspirações, sugerindo que a motivação empreendedora foi um fator de grande peso para uma parcela dos estudantes, mas menos decisiva para outros.

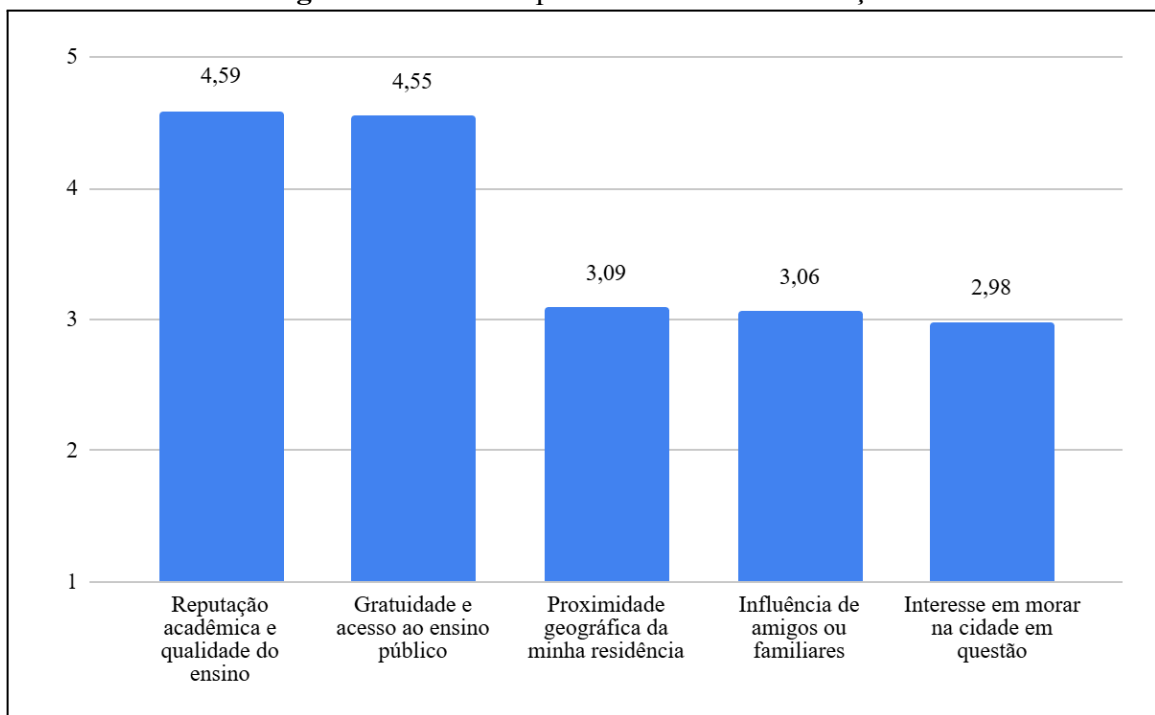
Por fim, a influência familiar ou de amigos (2,56) e a facilidade de ingresso no curso (2,52) foram os fatores considerados menos relevantes na decisão. Com médias abaixo do ponto central da escala, esses elementos não se apresentaram como impulsionadores para a maioria dos egressos, indicando que a escolha pelo curso foi, em geral, mais autônoma e

baseada em interesses e perspectivas de carreira do que em influências externas ou conveniência.

Em síntese, os dados demonstram que a escolha pelo curso de Administração foi predominantemente impulsionada por um alinhamento com a área de gestão e as oportunidades de carreira que a mesma pode oferecer, em detrimento de fatores secundários como influências sociais ou facilidade de acesso.

Dessa forma, a análise avança para a escolha pela Universidade Federal de Santa Catarina como instituição. No mesmo molde das respostas anteriores, foi solicitado aos egressos que atribuíssem aos fatores uma nota de 1 ("nada relevante") a 5 ("muito relevante") para cinco possíveis razões que influenciaram sua escolha pela UFSC, posteriormente sintetizando essas múltiplas respostas de escala, sendo calculada a média de relevância e o desvio padrão para cada fator, como visto na Tabela 24 (Apêndice A) e ilustrado na Figura 27 abaixo.

**Figura 27 - Escolha pela UFSC como instituição**



Fonte: Dados primários.

Os dados revelam claramente os principais atrativos da UFSC para os respondentes. O fator mais relevante é a reputação acadêmica e qualidade do ensino (média de 4,59). Este resultado é muito expressivo e demonstra que a percepção de excelência da universidade é o

principal motivador para a escolha. O desvio padrão muito baixo (0,81) reforça essa conclusão, indicando um altíssimo grau de consenso entre os egressos.

Tal relevância da instituição no cenário nacional já havia sido apontada anteriormente no estudo, conforme as pesquisas que a referem como a terceira melhor universidade federal do país e a melhor do estado de Santa Catarina (INEP, 2025), além dos indicadores de referência, como o ENADE e o Ranking Universitário da Folha, que o curso de Administração oferecido pela mesma se destaca (UFSC, 2025a).

Logo em seguida, a gratuidade e acesso ao ensino público (média de 4,55) aparece com relevância quase idêntica à da reputação. A média altíssima, aliada a um desvio padrão também baixo (1,02), confirma que o caráter público e gratuito da UFSC é um pilar fundamental e um fator decisivo na escolha da instituição pela grande maioria dos respondentes.

Esses dados reforçam que a educação pública superior, não apenas referente à UFSC, mas no Brasil como um todo, é essencial para ampliar o acesso às qualificações, permitindo que mais cidadãos compitam no mercado de trabalho e promovendo o desenvolvimento nacional (Carneiro e Bridi, 2020). Sendo um dos pilares universais para o desenvolvimento de toda sociedade (ONU Brasil, 2024), ainda que enfrente desafios significativos no país, incluindo reformas estruturais e disparidades regionais (Feliciano e Dos Santos, 2022).

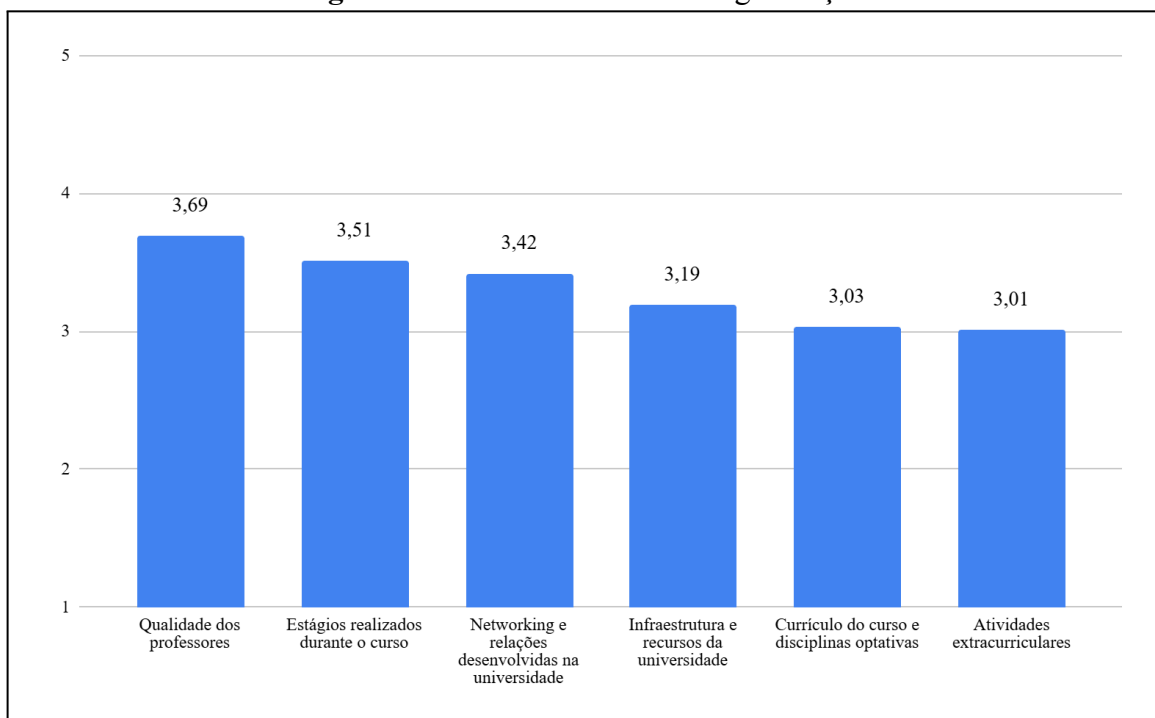
Os outros três fatores apresentam uma relevância consideravelmente menor. A proximidade geográfica da residência (média de 3,09), a influência de amigos ou familiares (3,06) e o interesse em morar na cidade em questão (2,98) figuram como fatores de importância moderada. É interessante pontuar que estes três últimos fatores possuem desvios padrões bem mais altos (1,51, 1,48 e 1,60, respectivamente), o que indica uma divergência de opiniões. Para uma parcela dos egressos (provavelmente os que já moravam na região ou tinham redes de contato locais), fatores como a proximidade geográfica e influência de conhecidos possivelmente tiveram peso maior, enquanto para outros, não foram relevantes, o que resultou em uma média moderada.

Em resumo, a escolha pela UFSC foi predominantemente motivada por seus atributos institucionais mais fortes: a excelência acadêmica percebida e o acesso ao ensino público e gratuito. Fatores de ordem pessoal ou conveniência, como proximidade, influência de conhecidos ou o desejo de morar em Florianópolis, tiveram um papel secundário na decisão da amostra como um todo.

#### 4.4.2 Influências e desafios durante a graduação

Uma vez compreendidas as motivações que levaram os egressos a escolher o curso de Administração na UFSC, a análise se volta para a experiência vivida durante a graduação. Investigar quais fatores foram mais impactantes para a formação profissional dos estudantes permite avaliar não apenas se as expectativas iniciais foram atendidas, mas também quais elementos da jornada acadêmica se mostraram mais relevantes na prática. A Figura 28, portanto, detalha a percepção dos egressos sobre os principais fatores de influência em sua formação. Os dados detalhados podem ser observados na Tabela 25 (Apêndice A).

**Figura 28 - Influências durante a graduação**



Fonte: Dados primários.

O fator mais influente foi a qualidade dos professores, com a maior média de relevância (3,69). Este valor posiciona o corpo docente da graduação em Administração na UFSC como um pilar central na formação dos egressos, o que reforça o dado trazido no tópico anterior sobre o valor da reputação acadêmica e qualidade do ensino proporcionado pela instituição.

Contudo, é válido pontuar que, embora seja a maior média entre os fatores, o valor de 3,69 não indica uma percepção de relevância extrema ou unânime, visto que nos tópicos anteriores a resposta de maior relevância chegou a ultrapassar a média de 4 pontos na escala

(4,01 para o interesse na área de gestão e negócios na motivação pela escolha do curso e 4,59 para a reputação acadêmica e qualidade do ensino na motivação pela escolha da universidade). Ainda assim, são dados que indicam um consenso entre os egressos sobre a importância e qualidade do corpo docente, sugerindo que a atuação dos professores foi positivamente percebida na formação da maioria.

Em segundo lugar, os estágios realizados (média de 3,51) são destacados como um fator de influência, ressaltando o valor da experiência prática e da imersão no mercado de trabalho ainda durante a graduação. Contudo, este item apresenta um desvio padrão mais elevado (1,48), o que indica uma variação maior na percepção. Enquanto para muitos o estágio foi fundamental, para uma parcela considerável ele foi pouco relevante, o que pode retratar a diversidade na qualidade das experiências de estágio ou na própria ocorrência das mesmas, refletindo casos de egressos que podem nem mesmo ter chegado a possuir experiências no mercado de trabalho enquanto estudantes.

O networking e relações desenvolvidas na universidade (média de 3,42) também figura como um fator importante. O desvio padrão levemente elevado (1,34) novamente sugere que, embora relevante na média, a construção de uma rede de contatos foi uma experiência mais impactante para alguns egressos do que para outros.

Os fatores institucionais e curriculares aparecem com uma relevância mais moderada. A infraestrutura e recursos da universidade (3,19) e, de forma muito próxima, o currículo do curso e disciplinas optativas (3,03), foram considerados de influência intermediária. É particularmente interessante notar o baixo desvio padrão do currículo (1,07), que indica um forte consenso de que este fator teve uma importância "mediana" para a maioria, não sendo percebido como um ponto de destaque excepcional, mas tampouco como uma deficiência que atrapalhou de grande modo a graduação.

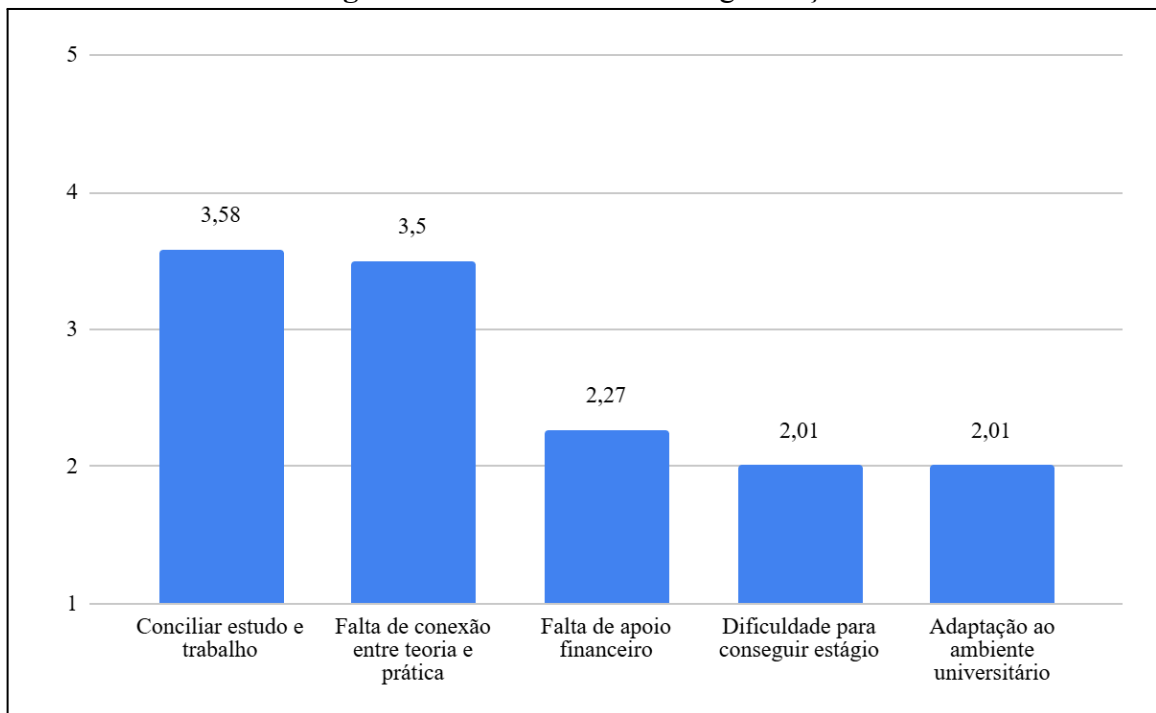
Por fim, as atividades extracurriculares (incluindo todo tipo de experiência prática oferecida pela universidade além do currículo tradicional, como iniciação científica, empresa júnior, monitoria acadêmica, projetos de extensão, centro acadêmico, atlética, grupos de estudo, intercâmbio acadêmica, entre outras quaisquer atividades que complementam a formação, excluindo os estágios profissionais), apresentaram a menor média de relevância (3,01), mas com um alto desvio padrão (1,48). Este resultado indica que este é um fator que, para o grupo que se engajou ativamente, estas atividades foram importantes, porém, elas não tiveram relevância para um outro grupo, possivelmente por estes não terem participado.

Dessa forma, conclui-se que a formação profissional dos egressos foi mais fortemente influenciada por fatores humanos (professores) e pela experiência prática direta (estágios),

enquanto os elementos estruturais (currículo, infraestrutura) tiveram um impacto mais moderado e as atividades extracurriculares se mostraram influentes apenas para uma parcela específica da amostra.

Após a identificação dos fatores que mais influenciaram positivamente a formação, a análise se volta para a outra face da experiência acadêmica: os desafios enfrentados pelos egressos ao longo de sua jornada na UFSC enquanto estudantes. Compreender as principais dificuldades, desde questões financeiras e de conciliação com o trabalho até a adaptação ao ambiente acadêmico, permite não apenas contextualizar a trajetória dos egressos, mas também apontar áreas que podem demandar maior suporte institucional. Tal panorama pode ser visto com dados detalhados na Tabela 26 (Apêndice A) e na Figura 29 abaixo.

**Figura 29 - Desafios durante a graduação**



Fonte: Dados primários.

Os dois desafios mais significativos, com médias acima do ponto central da escala, foram conciliar estudo e trabalho (média 3,58) e a falta de conexão entre teoria e prática (média 3,50). O primeiro, conciliar estudo e trabalho, destaca-se como o principal desafio. O desvio padrão mais elevado (1,40) sugere que a intensidade deste desafio variou muito, sendo um grande obstáculo para uma parcela expressiva e menos impactante para outra, provavelmente aquela que não precisou trabalhar durante o curso. Em segundo lugar, a percepção de uma falta de conexão entre teoria e prática aponta para uma crítica relevante ao

currículo e/ou às metodologias de ensino, indicando que muitos egressos sentiram uma lacuna entre o conhecimento adquirido em sala de aula e as demandas do mercado de trabalho.

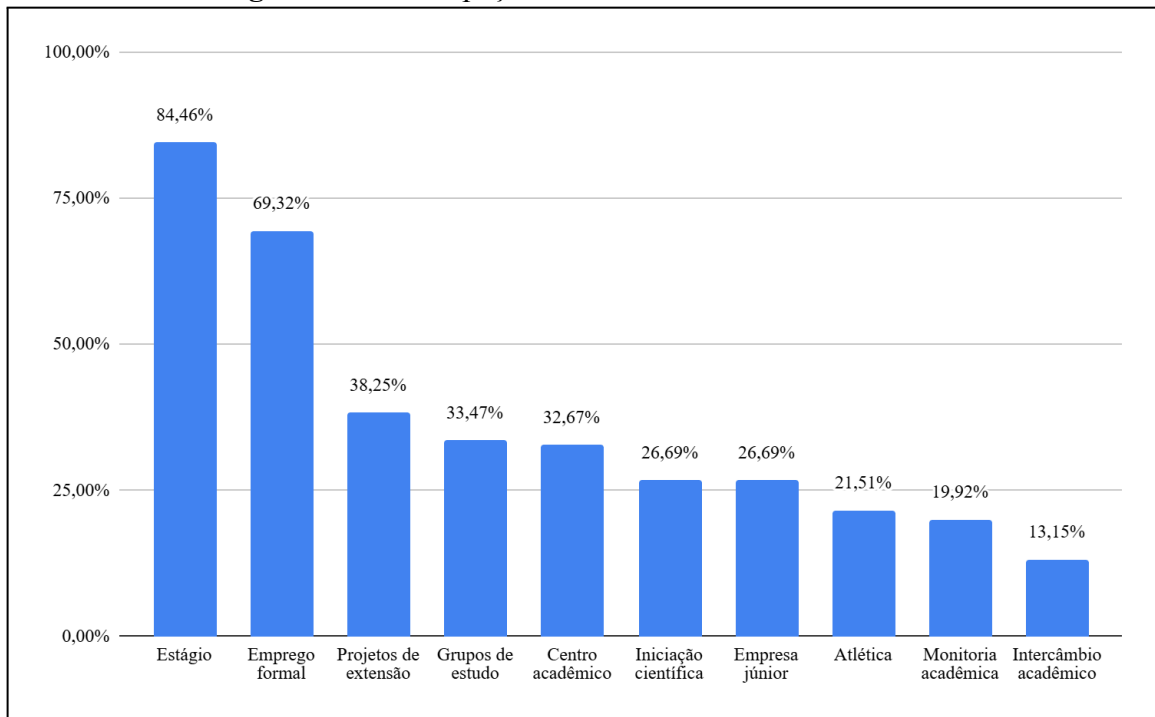
Em um patamar de relevância consideravelmente menor, aparece a falta de apoio financeiro (média de 2,27). Embora sua média geral seja baixa, indicando que não foi um desafio predominante para a maioria, o desvio padrão elevado (1,35) sugere que este pode ter sido um problema agudo para um subgrupo específico de egressos, demonstrando que existem estudantes nessa situação e a manutenção das políticas de apoio são essenciais para a universidade pública.

Por fim, a dificuldade para conseguir estágio (média 2,01) e a adaptação ao ambiente universitário (média 2,01) foram percebidas como os menores desafios. Com médias próximas de 2 e desvios padrões mais baixos (1,17 e 1,16), há um consenso maior de que estas não foram as principais barreiras enfrentadas pela maioria dos egressos.

De forma geral, a jornada dos egressos na graduação foi marcada principalmente por desafios como o equilíbrio entre as responsabilidades acadêmicas e profissionais e a percepção de um distanciamento entre teoria e prática. Questões estruturais como apoio financeiro, acesso a estágios e adaptação inicial à vida universitária, embora relevantes para alguns, foram consideradas obstáculos menores para a amostra como um todo. É notável ressaltar, contudo, que mesmo para os desafios mais citados pelos egressos durante a graduação (com pico em 3,58), tal dado não supera outros fatores de influência previamente analisados nesta seção, o que permite inferir que a trajetória acadêmica dos egressos, em seu balanço geral, tende a ter sido mais marcada por aspectos positivos do que por dificuldades.

#### **4.4.3 Atividades extracurriculares**

Após a identificação inicial de fatores de influência durante a graduação em diferentes aspectos, a análise direciona o foco para as atividades extracurriculares, experiências que buscam, justamente, complementar a formação acadêmica. Compreender não apenas a taxa de participação dos egressos, mas também a relevância atribuída a cada uma dessas atividades pelos que participaram, é essencial para avaliar o papel que elas desempenham na integralização da formação profissional. Portanto, a Tabela 27 (Apêndice A) e a Figura 30 abaixo tratam inicialmente do nível de participação de cada uma em um conjunto de dez atividades extracurriculares dentro da amostra total de 251 respondentes.

**Figura 30 - Participação em atividades extracurriculares**

Fonte: Dados primários.

É válido trazer, antes do aprofundamento da análise em cada uma das atividades, o dado de que entre a amostra total de respondentes, apenas 2 egressos afirmaram não ter participado de nenhuma atividade extracurricular durante a graduação. Tal número, que beira a unanimidade, revela um quadro geral de alto engajamento estudantil em experiências fora do currículo normativo do curso, reforçando tanto a procura dos alunos em relação à formação profissional quanto a capacidade da UFSC como instituição de oferecer experiências de complementação.

O estágio conta com uma participação massiva e se destaca como a atividade extracurricular mais realizada (84,46% dos respondentes). Em segundo lugar, o emprego formal durante o curso também foi uma realidade para a maioria (69,32%). Em conjunto, estes números demonstram que a busca por experiência profissional prática foi um elemento central e quase universal na jornada da grande maioria dos estudantes, seja por uma busca por alinhamento da formação acadêmica com as demandas do mercado ou simplesmente por necessidade.

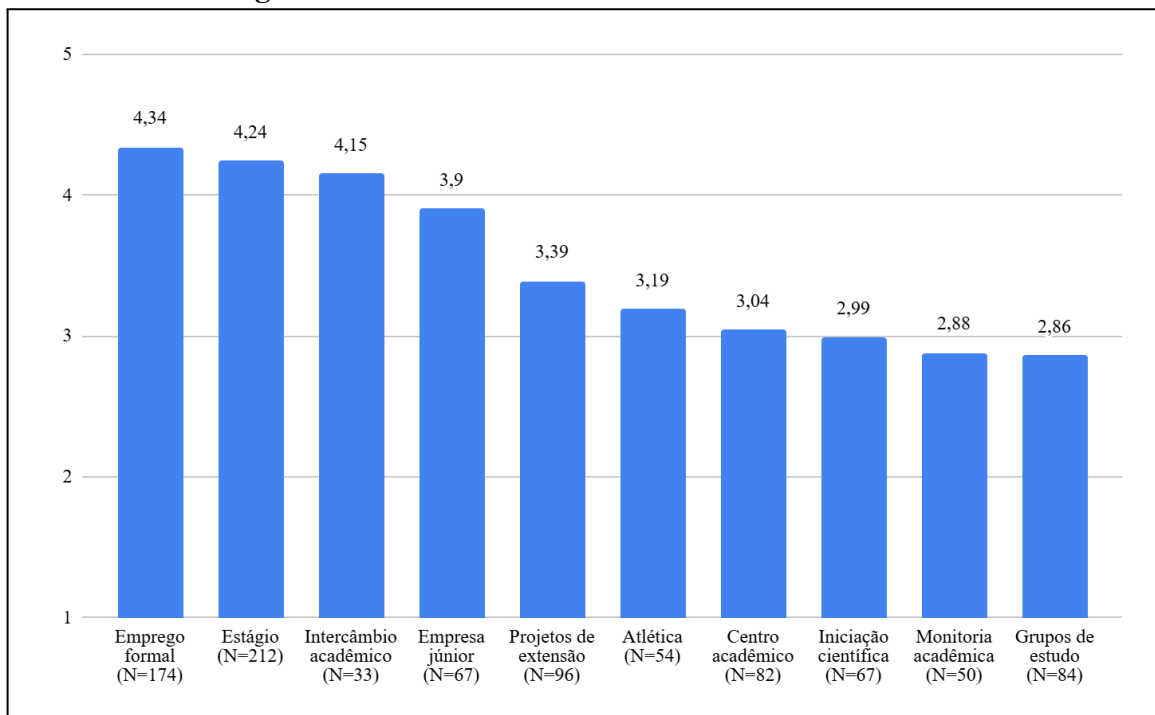
Em um segundo patamar de engajamento, com participação de aproximadamente um terço da amostra, encontram-se atividades como projetos de extensão (38,25% dos respondentes), grupos de estudo (33,47%) e centro acadêmico (32,67%). Estes dados indicam um envolvimento relevante, embora não majoritário, em atividades que conectam a

universidade à comunidade, aprofundam o conhecimento teórico ou desenvolvem habilidades de representação e gestão estudantil.

As demais atividades caracterizam-se como experiências mais específicas, de modo que tendem a ter como participação uma minoria dos egressos. Neste grupo estão a iniciação científica e a empresa júnior (ambas com 26,69%), a atlética do curso (21,51%) e a monitoria acadêmica (19,92%). Por fim, o intercâmbio acadêmico figura como a experiência mais rara, realizada por apenas 13,15% dos respondentes, sendo, de fato, uma atividade mais complexa de ser realizada por sua logística.

Este panorama da participação é, por si só, um achado importante, pois evidencia um perfil de engajamento extracurricular predominantemente voltado para a inserção profissional direta, mas ainda com participação diversa em todas as atividades disponíveis. A análise subsequente, por meio dos dados detalhadas presentes na Tabela 28 (Apêndice A) e ilustrados na Figura 31, se aprofunda na percepção de valor que tais atividades agregaram à formação profissional dos egressos, apresentando a média de relevância atribuída a cada uma em uma escala de 1 a 5, calculada apenas com base nas respostas daqueles que efetivamente participaram de cada atividade.

**Figura 31 - Relevância das atividades extracurriculares**



Fonte: Dados primários.

O emprego formal (média de 4,34) e o estágio (4,24), que já haviam se destacado pela

alta participação, também são confirmados como as experiências de maior relevância percebida. Os baixos desvios padrões (0,99 e 1,01, respectivamente) indicam um forte consenso sobre o altíssimo valor dessas atividades, consolidando a experiência de trabalho como o pilar da formação extracurricular para os administradores. O estudo de Bawica (2021) reforça essa importância, afirmando que os estágios são cruciais para estudantes universitários, pois fornecem conhecimento e experiência profissional preliminares, aumentando a empregabilidade, destacando ainda o desenvolvimento de habilidades e as atitudes em relação a futuras carreiras.

Um dos achados mais significativos emerge de uma atividade pouco popular. O intercâmbio acadêmico, apesar de ser a atividade com menor taxa de participação (13,15% dos respondentes), foi avaliada com uma média de relevância altíssima de 4,15. Este dado sugere que, embora menos acessível, principalmente pelas limitações financeiras e burocráticas, é percebida como uma experiência extremamente valiosa por quem a vivenciou. Tal impacto se dá principalmente por se tratar de uma vivência que abrange os fatores de autoconhecimento, aprendizado de idiomas e ampliação de networking, que podem transformar a carreira e a visão de mundo do estudante, além do conhecimento teórico proporcionado por outra instituição.

A participação em empresa júnior, realizada por apenas um quarto dos egressos (26,69% dos respondentes), teve como avaliação a média de 3,90. Dado que também sugere que a mesma é uma atividade de altíssimo impacto, proporcionando uma experiência em um ambiente prático e de aprendizado que prepara os estudantes para o mercado de trabalho.

Em um patamar de relevância intermediária, figuram os projetos de extensão (média de 3,39), a atlética (3,19) e o centro acadêmico (3,04). É interessante indicar que estas duas últimas apresentam desvios padrões elevados (1,40 e 1,34, respectivamente), indicando que a percepção de seu valor para a formação profissional foi bastante divergente entre os participantes.

Por fim, as atividades de natureza mais estritamente acadêmica foram percebidas como as de menor impacto na formação profissional. A iniciação científica (média de 2,99), a monitoria acadêmica (2,88) e os grupos de estudo (2,86) apresentaram as médias de relevância mais baixas. Isso sugere que o valor percebido dessas atividades para a carreira no mercado foi consideravelmente menor em comparação com experiências mais práticas ou de gestão.

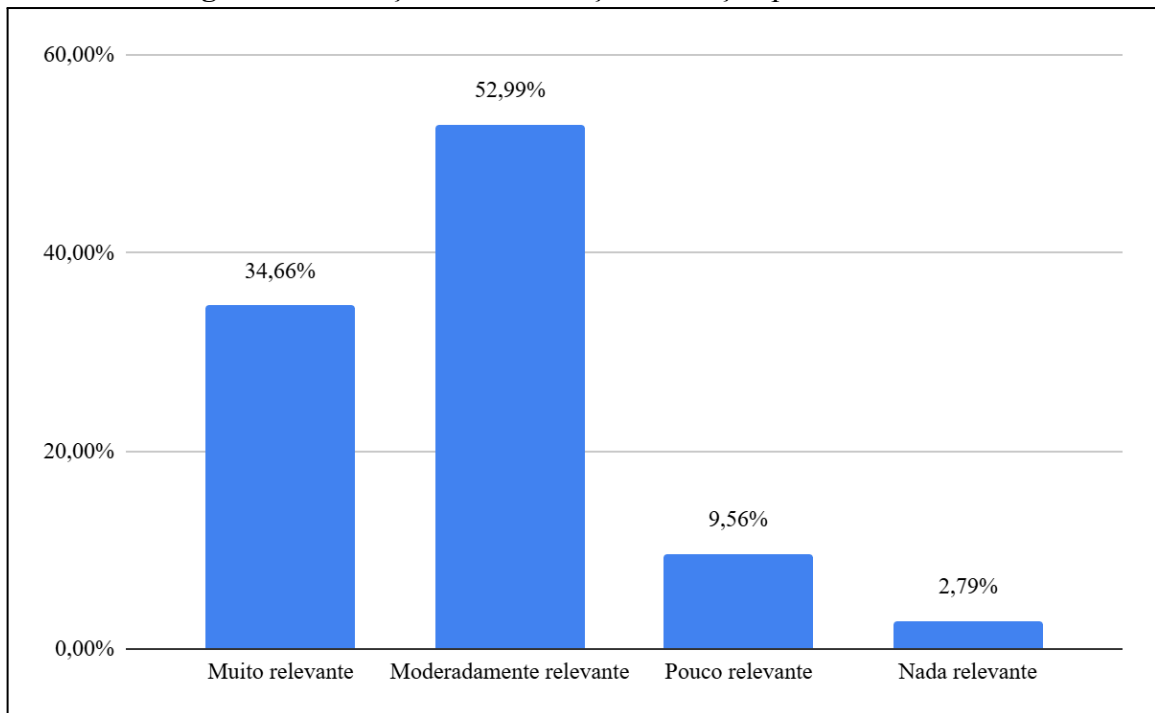
Em síntese, a análise de relevância revela um destaque para experiências mais práticas. O estágio e emprego formal são atividades de alta participação e alta relevância,

outras como o intercâmbio acadêmico e empresa júnior se caracterizam como de altíssimo impacto percebido, mesmo tendo baixa participação. Em contrapartida, atividades mais focadas no ambiente acadêmico tendem a apresentar baixa participação e também baixa relevância percebida para a carreira profissional, o que reforça a percepção dos egressos de que as experiências mais alinhadas com as demandas do mercado são, de fato, as mais valiosas para sua formação profissional.

#### 4.4.4 Relação da formação e atuação profissional

Após explorar as motivações, influências, desafios e o engajamento em atividades extracurriculares que fizeram parte da jornada acadêmica dos egressos, a análise parte para a avaliação direta do impacto da formação na vida profissional dos mesmos. Compreender como os próprios formados percebem a conexão entre o que foi adquirido na graduação e as demandas de sua atuação atual é um indicador extremamente relevante ao se tratar do curso. Portanto, a partir da Figura 32 a seguir e da Tabela 29 (Apêndice A), há a investigação da percepção dos egressos sobre a relação entre sua formação em Administração na UFSC e seu trabalho atual.

**Figura 32 - Relação entre formação e atuação profissional atual**



Fonte: Dados primários.

A avaliação fornece, então, um panorama positivo sobre o curso de Administração da instituição. O dado mais expressivo é que a grande maioria dos egressos, somando 87,65% da amostra, considera a formação relevante para sua atuação profissional, com este grupo se dividindo em duas categorias principais. A maior parcela (52,99% dos respondentes), avalia a relação como moderadamente relevante, indicando que utilizam parte dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos durante a graduação em seu trabalho. Logo em seguida, um percentual muito significativo (34,66%) considera a formação muito relevante, afirmando que a graduação foi essencial para sua atuação atual.

A soma desses dois grupos representa um forte indicativo de que o curso oferece uma base sólida e aplicável para a grande maioria de seus formados, seja de forma integral ou parcial, em suas respectivas carreiras.

Em contrapartida, uma minoria dos egressos percebe um distanciamento maior entre a formação e a prática profissional. Apenas 9,56% dos respondentes consideram a relação pouco relevante, e um grupo ainda menor (2,79%) a avalia como nada relevante. Embora este último grupo sugira uma desvinculação da área de estudo, sua baixa expressividade no total da amostra (somando 12,35% com a categoria de pouca relevância) indica que tal afastamento do campo da Administração não é um fenômeno comum entre os egressos em seus respectivos trabalhos.

Os dados, portanto, demonstram uma percepção de valor predominantemente positiva da formação em Administração da UFSC. Para a grande maioria dos egressos o curso teve uma contribuição de moderada a essencial para a sua trajetória e atuação profissional, reforçando a relevância do currículo e das experiências proporcionadas pela universidade para o mercado de trabalho.

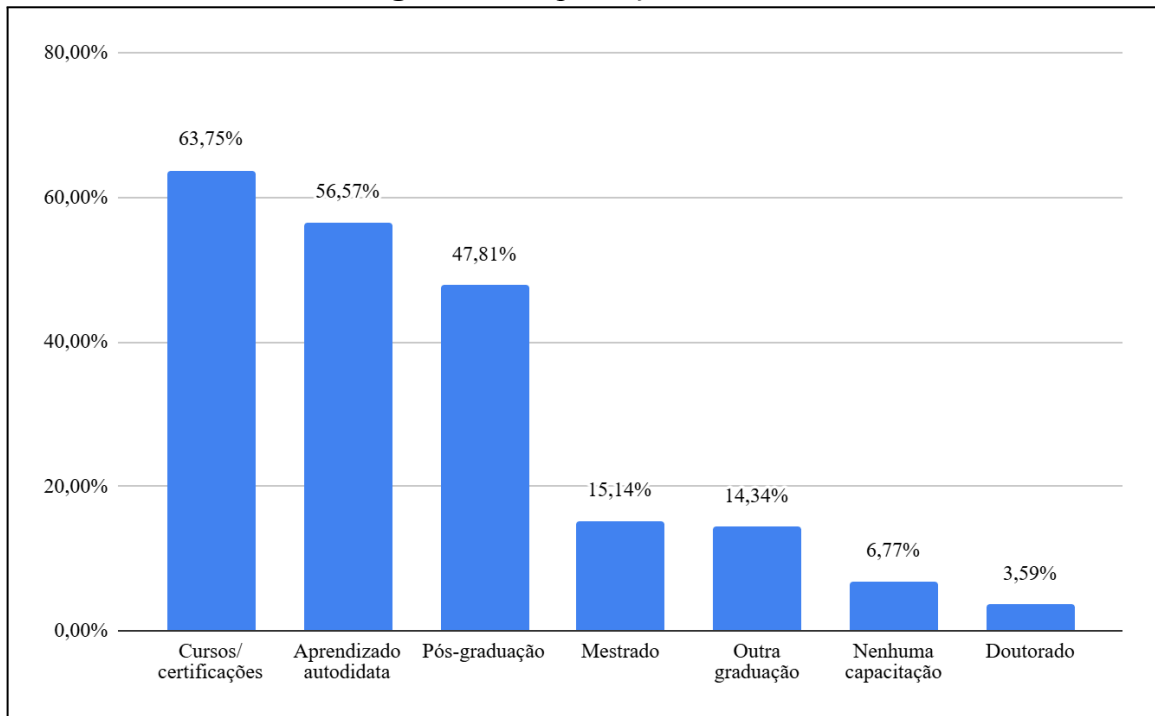
#### **4.4.5 Capacitação adicional**

A percepção positiva sobre a relevância da graduação para a carreira estabelece a importância da base de conhecimento fornecida pela UFSC. No entanto, em um mercado de trabalho dinâmico, um aprimoramento contínuo é um fator crucial para o desenvolvimento profissional. Para compreender como os egressos complementam sua formação inicial, foi utilizada uma pergunta de múltipla escolha, na qual os egressos poderiam selecionar todas as opções que se aplicassem.

Dessa maneira, os dados representam a contagem de menções para cada tipo de capacitação e o percentual de egressos que indicou cada opção, representado na Figura 33

abaixo e na Tabela 30 (Apêndice A). É válido ressaltar que, por este motivo, os percentuais somam mais de 100%.

**Figura 33 - Capacitação adicional**



Fonte: Dados primários.

Um achado relevante é a expressiva adesão ao aprendizado contínuo. Dos 251 egressos, uma minoria (6,77% dos respondentes) afirmou não ter buscado nenhuma capacitação adicional. Isso significa que uma maioria esmagadora de 93,23% dos egressos investiu em alguma forma de educação continuada após a graduação, sinalizando uma forte consciência sobre a necessidade de constante desenvolvimento profissional.

A análise da popularidade de cada capacitação revela um padrão de preferência por formatos de aprendizado ágeis e aplicados. As formas de capacitação mais procuradas foram os cursos livres ou certificações específicas (63,75% dos respondentes), e o aprendizado autodidata (56,57%), este sendo abrangido por livros, vídeos, e outros recursos de informação. A busca elevada a estas modalidades sugere uma forte preferência aos conhecimentos práticos, de rápida absorção e diretamente aplicáveis às demandas do mercado.

A pós-graduação (especialização/MBA) aparece logo em seguida como uma opção muito relevante (47,81% dos respondentes). Este dado confirma a importância da educação formal continuada para a especialização e aprofundamento na carreira, sendo a principal escolha entre os formatos de maior duração, mas também reforça a adesão a modalidades que

tendem a envolver conhecimentos mais práticos.

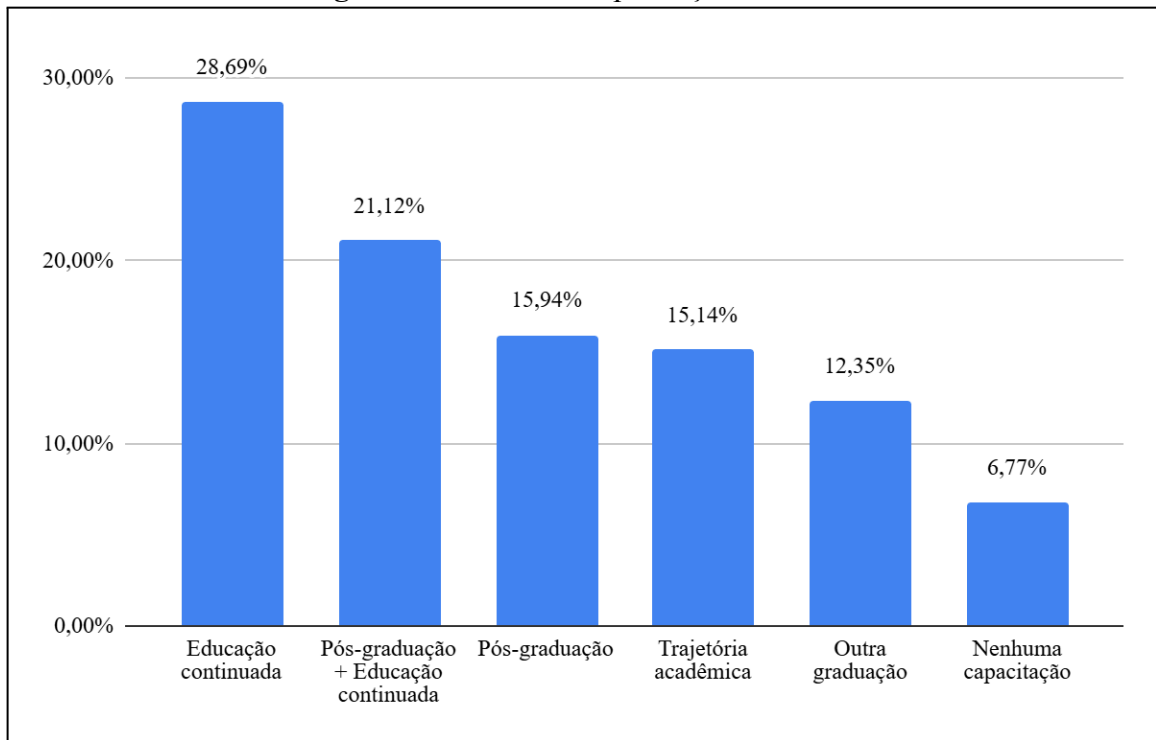
Em um patamar de menor frequência, mas ainda significativo, encontram-se capacitações em formações mais profundas, como o mestrado (15,14%) e a realização de outra graduação diferente do campo da administração (14,34%). O doutorado, por sua vez, representa um caminho de nicho, seguido por 3,59% dos egressos, o que é um dado esperado visto seu foco estritamente acadêmico e de pesquisa.

Este panorama da popularidade das capacitações evidencia uma preferência pela agilidade e a praticidade na busca pelo desenvolvimento profissional. A análise seguinte se aprofundará em como essas diferentes formas de aprendizado são combinadas, revelando os perfis de capacitação mais comuns entre os formados.

Para construir esses perfis, os 251 egressos da amostra foram categorizados em grupos mutuamente exclusivos com base em suas combinações de respostas, priorizando as formações mais longas e acadêmicas na classificação:

- a) Apenas educação continuada (cursos livres, certificações específicas e/ou aprendizado autodidata)
- b) Pós-graduação + Educação continuada (especialização/MBA e também cursos livres, certificações específicas, aprendizado autodidata)
- c) Apenas pós-graduação (sem outras capacitações listadas)
- d) Trajetória acadêmica (mestrado e/ou doutorado com ou sem outras capacitações)
- e) Outra graduação (sem incluir mestrado/doutorado)
- f) Nenhuma capacitação adicional

A Figura 34 a seguir apresenta os perfis de capacitação identificados, junto da Tabela 31 (Apêndice A).

**Figura 34 - Perfis de capacitação adicional**

Fonte: Dados primários.

O perfil mais comum é o de apenas educação continuada (28,69% dos respondentes). Este grupo foca exclusivamente em formatos ágeis e de aplicação direta, como cursos livres, certificações e aprendizado autodidata. Isso sinaliza a existência de uma grande parcela de profissionais que prioriza a flexibilidade e a rápida atualização de competências demandadas pelo mercado, sem a necessidade de se vincular a um novo programa de educação formal de duração mais longa.

O segundo mais frequente (21,12%) é um perfil híbrido, composto por egressos que realizam uma pós-graduação (especialização/MBA) e, simultaneamente, a complementam com cursos livres, certificações e/ou aprendizado autodidata. Este é um achado muito significativo, pois demonstra que mesmo os profissionais que investem em uma especialização formal mais robusta reconhecem a necessidade de implementá-la com aprendizado contínuo e mais dinâmico.

O caminho dos que realizam apenas pós-graduação como capacitação adicional é seguido por 15,94% dos egressos. Em seguida, com uma representatividade muito similar, aparece o perfil dos que seguem uma trajetória acadêmica (15,14%), indicando que um grupo considerável opta por seguir carreira na pesquisa e docência através do mestrado e/ou doutorado. A busca por uma segunda graduação (12,35%), muitas vezes é a estratégia para uma requalificação ou mudança de área.

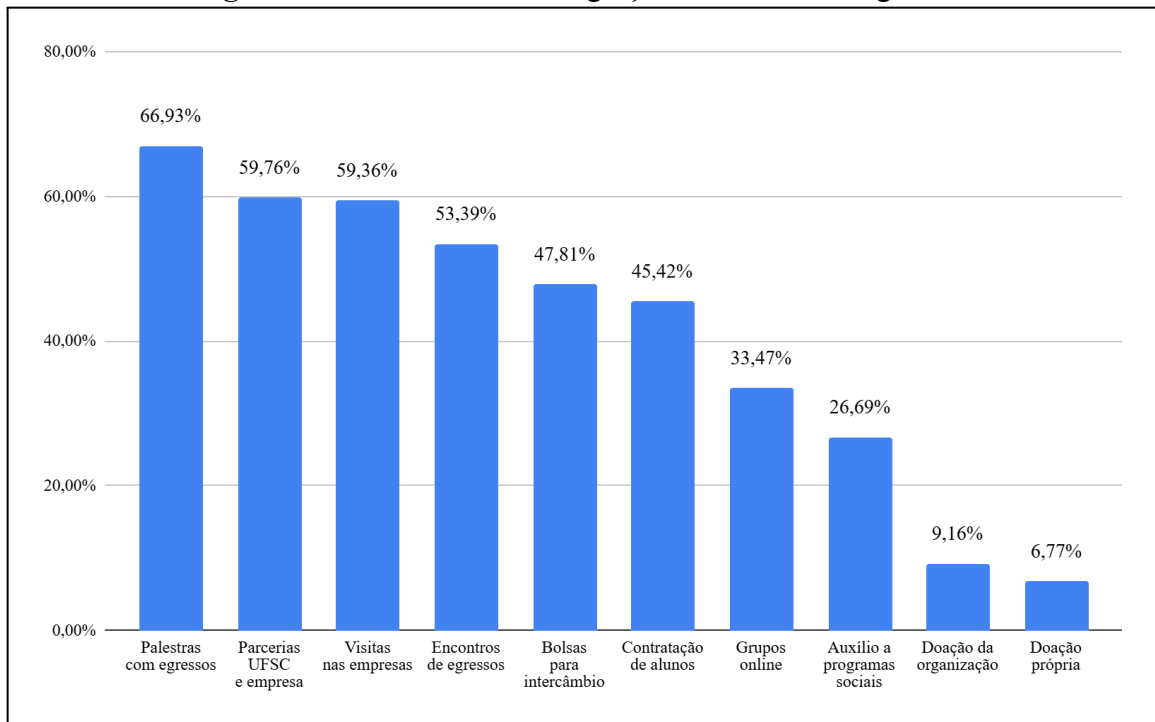
Finalmente, como já apontado, a parcela de egressos que optou por nenhuma capacitação adicional representa a minoria, com apenas 6,77% da amostra.

Em síntese, a análise de perfis confirma e aprofunda os achados anteriores: a capacitação adicional em formatos ágeis e práticos é um elemento central na trajetória da maioria dos egressos. Ela aparece tanto como a principal estratégia de desenvolvimento para o maior grupo de respondentes quanto como um complemento essencial para aqueles que seguem outros caminhos de especialização.

#### **4.4.6 Relação da UFSC com egressos**

A forte adesão dos egressos ao aprendizado contínuo e à capacitação profissional demonstra um interesse em manterem-se conectados às tendências de mercado e em expandir suas redes. Essa realidade permite que a própria universidade se posicione como um ponto de encontro e uma instituição de parceria contínua na trajetória de seus formados. Desta forma, a partir das sugestões dos próprios egressos sobre os tipos de atividades de integração que a UFSC poderia realizar, a Figura 35 e Tabela 32 (Apêndice A) ilustram seus principais interesses em manter um vínculo ativo e produtivo com a instituição e com a comunidade de ex-alunos.

Novamente, para esta análise, foi utilizada uma pergunta de múltipla escolha, de modo que os dados representam o número de menções para cada atividade e o percentual de egressos que as indicou. Dessa maneira, os percentuais na tabela somam mais de 100%.

**Figura 35 - Atividades de integração entre UFSC e egressos**

Fonte: Dados primários.

A atividade mais sugerida foi a realização de palestras com egressos, indicada por uma maioria expressiva (66,93% dos respondentes). Este dado aponta para um grande desejo de troca de conhecimento e experiências, onde os profissionais já estabelecidos no mercado podem compartilhar suas trajetórias e aprendizados com estudantes e outros ex-alunos, atuando como mentores e fontes de inspiração.

Também com alta popularidade, aparecem duas sugestões que reforçam o desejo dos egressos de atuarem nesta relação entre o ambiente acadêmico e o mercado. As parcerias entre a empresa que o egresso trabalha ou possui e a universidade (59,76%) e as visitas técnicas nas empresas (59,36%) demonstram uma forte disposição em abrir as portas de suas organizações para os atuais estudantes.

Em paralelo, os encontros anuais de egressos (53,39%) confirmam o interesse em fortalecer a comunidade, muitas vezes reatando um vínculo que sem essa prática não se mantém tão forte, de ex-alunos por meio do networking presencial. No mesmo âmbito, para manter essa comunidade conectada, a gestão de grupos online, seja por meio de site, fórum ou rede social entre os egressos (33,47%) também é vista como uma ferramenta relevante. Demetrio (2021) corrobora com a importância de tais atividades não só pelo fator de manutenção de uma comunidade, mas pelo modo como essa se traduz como um banco de dados relevante com informações dos egressos. Cabral, Silva e Pacheco (2016) também

contribuem neste sentido ao trazer como portais online dedicados aos egressos podem servir como ferramentas estratégicas.

A disposição em apoiar diretamente a jornada dos estudantes atuais continua evidente nas sugestões de apoio a bolsas para realização de intercâmbio de alunos (47,81%) e na contratação de alunos para estágio (45,42%). Ambas as opções, selecionadas por quase metade da amostra, mostram que os egressos se veem numa posição de quem pode ser um facilitador e trazer oportunidades para as novas gerações.

Em contraste, as formas de engajamento que envolvem contribuições financeiras diretas ou apoio a causas sociais da universidade, embora ainda consideradas, apresentam uma adesão menor. O auxílio a programas sociais foi sugerido por 26,69%, enquanto a doação de recursos da organização (9,16%) e próprios (6,77%) foram as opções menos populares. Isso sugere que a principal forma de retribuição que os egressos vislumbram é através do compartilhamento de seu capital intelectual e social, e não necessariamente do capital financeiro. Os estudos de Gottfried e Johnson (2006) e de Ho e Huang (2009) dão forte importância às relações de doações de egressos a universidades como método de captação de recursos através da conexão entre as partes envolvidas. Tais estudos, porém, avaliam a relação sob uma ótica de universidades estrangeiras, contrastando com os dados de baixa adesão visto na presente análise, que são, por sua vez, fortalecidos por Demetrio (2021), que enfatiza os desafios culturais e estruturais que as universidades brasileiras enfrentam para aplicação deste mecanismo.

Por meio de respostas abertas, uma pequena parcela de 4 egressos afirmou acreditar que “não é função da UFSC realizar atividades de integração” ou que “não viu benefícios em nenhuma das respostas anteriores”. Embora numericamente pequena, esta visão representa um contraponto válido de ser citado. Ela contrasta fortemente não apenas com a alta adesão da esmagadora maioria dos egressos às sugestões de integração, mas também com a literatura acadêmica sobre o tema. Conforme já detalhado na fundamentação teórica deste trabalho, o acompanhamento de egressos é consistentemente apontado como uma ferramenta estratégica e benéfica para as instituições de ensino superior (Pena, 2000; Michelan *et al.*, 2009; Rybkowski, 2014; INEP, 2015b; Teeter, 2020), o que posiciona a opinião deste pequeno grupo como um ponto de vista dissonante em relação tanto à percepção dos outros respondentes quanto ao consenso acadêmico.

Um grupo de 2 egressos, também por meio de respostas abertas, sugeriu “programas de recolocação profissional” e de “auxílio na inserção dos egressos no mercado”. Isto mostra que, mesmo por meio de um baixíssimo número de respondentes, há egressos que veem a

UFSC como uma base em sua trajetória profissional e não só aceitariam, como também sentem a necessidade de um apoio contínuo mútuo após a graduação. Lacasandile *et al.* (2023) traz uma necessidade dos egressos de perceber benefícios em manter o vínculo com a instituição, o que é corroborado por esta menção, mesmo que baixa, de sugestão de orientação profissional por parte da universidade.

Em síntese, os egressos demonstram um claro desejo de se manterem engajados com a UFSC, priorizando atividades que promovam a troca de conhecimento, o networking e a criação de oportunidades para as novas gerações. Atividades que, caso estruturadas, desenvolvem um ciclo de colaboração e uma cultura de retribuição entre a universidade e seus formados, como afirma Teeter (2020) e Ganesh *et al.* (2024).

#### **4.4.7 Pontos de melhoria no curso**

Após avaliar a relevância do curso, a busca por capacitação e o interesse em manter um vínculo, a análise se conclui com a questão mais propositiva da pesquisa, que convidou os egressos a expressarem de forma aberta suas opiniões sobre a formação recebida pelo curso de Administração da UFSC através do currículo 2008.1. Com 117 respostas, esta seção final transforma a experiência acumulada dos formados em um valioso retorno, utilizando a análise qualitativa para destacar os temas mais proeminentes e dar voz às percepções que marcaram sua trajetória acadêmica.

A narrativa que se manifesta das 117 respostas abertas não é de rejeição à formação, mas sim de um forte e coeso apelo pela evolução. A opinião geral dos egressos aponta para um certo descompasso percebido entre a inegável reputação acadêmica da UFSC como instituição e a agilidade exigida pelo mercado de trabalho contemporâneo. O sentimento predominante pode ser resumido em um desejo por um curso mais prático, moderno e sintonizado com a realidade das organizações.

O tema mais recorrente foi a necessidade de uma maior conexão entre a teoria ensinada e a prática do mercado. Egressos criticaram uma formação por vezes percebida como excessivamente teórica, especialmente em seus semestres iniciais. Um respondente mencionou “entender que precisa da base para avançar para a prática, mas que teve dificuldade em entender como isso se relacionava à vivência dos alunos”, já outro egresso afirmou “sentir que no mercado, muito do que aprendeu foi na prática e não foi abordado no curso”, um terceiro respondente chegou a afirmar que “quando foi em busca de emprego após o curso finalizar, foi um banho de água fria gigantesco”. Estas respostas, em conjunto com o

trazido pelas análises de seções anteriores, mostra que a demanda dos egressos não é simplesmente por menos teoria, mas por uma teoria mais contextualizada e aplicada, sendo esta constantemente atualizada e que traga mais a realidade de um mercado extremamente dinâmico para dentro da sala de aula.

Essa percepção de distanciamento prático se reflete diretamente na opinião sobre o currículo. Foi possível de se perceber um consenso sobre a desatualização do currículo 2008.1, com uma opinião geral apontando para uma necessidade de modernização a partir da inclusão e aprofundamento de disciplinas voltadas para competências contemporâneas. É válido ressaltar que cada egresso tem experiências individuais após a formação, de modo que suas opiniões, ainda que alinhadas em argumentos, variam de modos particulares conforme seus próprios interesses, opiniões e trajetória profissional. Um egresso citou interesse em “ampliar as matérias sobre o terceiro setor”, outros demandaram por “mais disciplinas sobre e-commerce e marketing digital”, alguns reforçaram por “tratar de business intelligence e análise de dados” e teve um apelo geral sobre “precisar usar mais a tecnologia” como um entendimento. A rigidez da grade também foi citada, com egressos apontando a "pouca flexibilidade para especialização em alguma área".

A partir disso, é notável trazer que as opiniões consolidadas dos egressos do currículo 2008.1 servem como um espelho que reflete e valida a recente reestruturação do curso, a partir do novo currículo implementado a partir de 2023.1. As principais críticas levantadas ao longo dessa seção, como a necessidade de maior conexão com a prática, a modernização de conteúdos e a inserção de temas mais envolvidos com a tecnologia, alinham-se com os pilares que nortearam a reformulação. A própria justificativa para o novo currículo enfatiza a necessidade de adaptação às tendências de mercado e às novas Diretrizes Curriculares Nacionais (UFSC, 2022).

A opinião sobre o corpo docente, por sua vez, é complexa e cheia de nuances. Se por um lado a "qualidade dos professores" foi apontada como um fator de influência positiva, as respostas abertas detalham uma crítica específica: a falta de vivência profissional dos docentes fora da academia. O desejo por "professores com vivência corporativa" foi por vezes mencionado. Além disso, não apenas a experiência no mercado, mas a atualização de métodos, conteúdos e aulas em geral de alguns docentes. Um participante criticou o fato de que há professores “dando a mesma aula há anos, sem qualquer atualização”. Essa percepção, na visão dos ex-alunos, compromete a aplicação do ensino e reforça a lacuna entre teoria e prática.

Diante desse cenário, muitos egressos indicaram ter buscado ativamente preencher

essa lacuna por conta própria, principalmente através de atividades extracurriculares oferecidas pela instituição e experiências fora da universidade. Um egresso afirmou que “a atlética e trabalhos em agências o nortearam para a profissionalização de hoje”, outro elogiou os “coletivos da universidade”. Participantes também afirmaram a importância de “participar de empresa júnior” e do curso proporcionar “flexibilização em horários” para permitir todos os alunos de participarem em tais iniciativas. Esta opinião sugere que, para muitos, experiências valiosas também aconteceram fora do currículo normativo, muitas vezes de modo, na percepção dos egressos, mais alinhado com o mercado, em iniciativas que os próprios estudantes buscaram para complementar o que sentiam que faltava na formação regular.

Em síntese, a opinião consolidada dos egressos não invalida de modo algum a formação recebida, mas oferece um diagnóstico claro e um chamado à modernização. Há um profundo respeito pela reputação da UFSC como instituição e pelo renome do curso de Administração ofertado pela mesma, além da valorização dos fatores positivos citados e das influências construtivas vistas nas análises anteriores. Porém, há também um desejo de que essa excelência acadêmica seja canalizada para um curso de Administração mais dinâmico, aplicado e sintonizado com as rápidas transformações do mundo dos negócios. As opiniões pedem por uma formação que seja percebida como mais relevante, prática e, em última análise, mais preparatória para os desafios reais da gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a analisar o perfil dos egressos do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), formados com base no currículo 2008.1. Buscou-se, por meio desta análise, responder à pergunta norteadora: Qual o perfil do egresso do curso de Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina? Ao longo da pesquisa, foram investigados aspectos socioeconômicos, a inserção profissional e a percepção dos formados sobre o impacto da jornada acadêmica, cujas conclusões são consolidadas a seguir.

O trabalho foi estruturado em torno de três objetivos específicos, os quais foram sistematicamente atingidos. Primeiramente, buscou-se verificar o perfil socioeconômico dos egressos. Os resultados revelaram um perfil diverso, majoritariamente concentrado na faixa etária de 31 a 40 anos (58,57%) , com equilíbrio entre os gêneros masculino (50,20%) e feminino (49,40%) e entre solteiros (49,00%) e casados/em união estável (48,61%). Observou-se uma forte conexão com a cidade de Florianópolis, sendo tanto o principal local de origem (35,34%) quanto de residência atual (51,79%). Adicionalmente, o contexto educacional familiar mostrou-se equilibrado, com uma parcela significativa sendo a primeira geração a concluir o ensino superior (39,44% cujos pais não possuem diploma universitário), evidenciando o papel da universidade pública na mobilidade social.

O segundo objetivo foi identificar as áreas de atuação dos egressos atualmente. A análise demonstrou uma alta taxa de empregabilidade (76,89% atuando na área de formação). O vínculo empregatício predominante é o formal com carteira assinada (51,79%), mas com uma significativa atuação empreendedora (20,32% como proprietários). Os egressos estão inseridos majoritariamente em grandes empresas (39,84%) do setor privado (78,49%), com egressos distribuídos por toda a estrutura hierárquica. As áreas de Administração Geral (30,68%) e Gestão Financeira (14,34%) são as mais comuns, com um grande grupo atuando a mais de 5 anos na área atual (55,78%) e uma remuneração média estimada em 6,09 salários mínimos, visto como dentro das expectativas pelos egressos (52,99%). O principal meio de entrada nas organizações foi o processo seletivo formal (49,80%).

Por fim, o terceiro objetivo consistiu em identificar fatores que influenciaram e o impacto da formação acadêmica. Constatou-se que a escolha pelo curso foi motivada principalmente pelo interesse na área de gestão (média 4,01) e pelas oportunidades de mercado (média 3,67). A escolha pela UFSC, por sua vez, foi impulsionada pela reputação acadêmica (média 4,59) e pela gratuidade do ensino público (média 4,55). Durante a

graduação, a qualidade dos professores foi o fator de maior influência positiva (média 3,69), enquanto o principal desafio foi a necessidade de conciliar os estudos com o trabalho (média 3,58). As atividades extracurriculares tiveram, de modo geral, grande engajamento dos egressos, sendo as atividades voltadas para a inserção profissional direta percebidas como as mais relevantes (média 4,34 e 4,24 para emprego formal e estágio, respectivamente). Os respondentes consideram a relação entre formação e atuação atual como moderadamente relevante (52,99%) e houve uma busca por capacitação adicional principalmente em formatos ágeis e práticos. Além disso, os egressos demonstraram um desejo de se manterem engajados com a universidade.

Respondendo à pergunta de pesquisa, o egresso de Administração da UFSC (currículo 2008.1) é um profissional com forte base regional, mas com inserção nacional e internacional, que valoriza a excelência e o acesso proporcionados pela universidade pública. No mercado, demonstra versatilidade e, embora satisfeito com a relevância geral do curso, este egresso percebe um descompasso entre a teoria acadêmica e as demandas práticas do cenário profissional, buscando ativamente complementos para sua formação.

As principais conclusões deste estudo apontam, primeiramente, para a consolidação de um perfil profissional bem-sucedido e versátil. Em paralelo, a segunda grande conclusão revela uma dualidade na percepção dos egressos: há um profundo respeito pela instituição e pela base teórica oferecida, mas também um forte apelo por modernização e maior conexão com a prática. A pesquisa evidencia que, embora o currículo 2008.1 tenha formado profissionais competentes e prósperos, ele é percebido como carente de maior dinamismo e atualização frente às rápidas transformações do mundo dos negócios.

Este apelo por evolução, vindo diretamente dos profissionais no mercado através de um diagnóstico detalhado e orientado por dados, é o que confere a este trabalho uma contribuição fundamental. As críticas levantadas pelos egressos sobre a distância entre teoria e prática e a necessidade de conteúdos mais contemporâneos não demonstram apenas um diagnóstico do passado, mas uma validação da rota futura, uma vez que são corroboradas pela recente reformulação curricular do curso, implementada a partir de 2023.1. A própria justificativa para o novo currículo, construído com a contribuição de professores, estudantes e da comunidade externa à UFSC, reforça essa convergência, ao afirmar que o mesmo foi planejado considerando a necessidade de adaptação do conteúdo e do formato, as tendências mundiais, nacionais, regionais e locais e as DCNs dos cursos de Administração (UFSC, 2022).

Isso demonstra que as demandas por modernização e maior aplicabilidade prática, tão

presentes nas respostas dos egressos do currículo 2008.1, alinham-se perfeitamente aos pilares que nortearam a evolução do curso. Nesse sentido, este estudo serve como validação externa e independente da importância e da urgência das mudanças implementadas, sendo uma linha de base que, em grande parte, justifica e corrobora com a necessidade do novo currículo, demonstrando que a instituição está atenta e se movendo para sanar essas lacunas e fortalecendo o diálogo entre a universidade e sua comunidade de formados.

Essa comunidade de formados se dá por um capital social e intelectual que, mesmo com as mudanças, ainda é de certa forma subaproveitado, visto o forte interesse dos egressos em manter um vínculo ativo com a universidade, especialmente através de palestras, parcerias e mentorias, o que pode ser estrategicamente mobilizado para enriquecer ainda mais a formação das futuras gerações em um aprimoramento contínuo do curso, visto que é do interesse da própria instituição manter o currículo em intenso diálogo e interação com o ambiente (UFSC, 2022).

Válido ressaltar que, embora o estudo apresente um perfil do egresso em Administração formado pela UFSC através do currículo 2008.1, é necessário adequar a generalização dos dados às realidades e características de cada contexto, não anulando a confiabilidade dos dados para a amostra estudada e a relevância da análise como fonte até mesmo para outras instituições, cursos de graduação e planos curriculares. Além disso, é válido reforçar que todos os dados se baseiam no autorrelato, estando sujeitos às percepções e memórias individuais dos participantes.

Diante do exposto e das conclusões alcançadas, sugerem-se frentes para pesquisas futuras. A mais direta seria a realização, dentro de alguns anos, de um estudo análogo com os egressos do novo currículo de 2023.1, a fim de realizar uma análise comparativa para avaliar o impacto efetivo das mudanças implementadas. Adicionalmente, para aprofundar os possíveis dados a serem obtidos, uma investigação qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com um grupo de egressos, seria valiosa para explorar as nuances da relação entre teoria e prática e as competências mais úteis no mercado. Finalmente, para complementar a visão dos formados, recomenda-se o desenvolvimento de uma pesquisa junto a empresas e recrutadores, investigando a percepção do mercado sobre o preparo dos profissionais formados em Administração pela UFSC.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. (2018). **Os EUA, a exportação e a expansão do ensino de Management no Brasil nas décadas de 1950 e 1960**. Cadernos Ebape.Br, 16(1), 50–63. <https://doi.org/10.1590/1679-395131512>. Acesso em: 7 mai. 2025.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, Dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011. 80 p. ISBN 9788522463701.
- AMARAVADI, C. S. **Knowledge management for administrative knowledge**. Expert Systems, 1 maio. 2005. v. 22, n. 2, p. 53–61. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0394.2005.00294.x>. Acesso em: 14 abr. 2025.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006.
- ASEMI, Asefeh; AGHAJAN, Elham. **Impact of Library and Information Science Master's degree (MLIS) on the Graduates: A case study**. Library Philosophy and Practice, [s.l.], p. 17, 2017.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Porte de Empresa**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- BENEDICTO, Samuel Carvalho De; LAMES, Edilei Rodrigues de; BITTENCOURT, Josias Jacintho. **As habilidades do administrador e seus reflexos sobre a prática estratégica nas organizações contemporâneas**. v. 20, n. 4, p. 115–138, 2015. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/download/708/639>. Acesso em: 14 abr. 2025.
- BARROS, Amon; ALCADIPANI, Rafael; BERTERO, Carlos Osmar. **A criação do curso superior em Administração na UFRGS em 1963: uma análise histórica**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 58, n. 1, p. 14–25, jan./fev. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180102>. Acesso em: 7 mai. 2025.
- BAWICA, Ismaela. **The University Internship Program and its Effects on Students Employability Readiness**. v. 2, n. 3, p. 86–101, 2021. Disponível em: <https://ijair.iiari.org/publications/348731/the-university-internship-program-and-its-effects-on-students-employability-read>. Acesso em: 29 jul. 2025.
- BOAVENTURA, P. S. M.; SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; BRITO, E. P. Z. **Desafios na Formação de Profissionais em Administração no Brasil**. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2018. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/775/pdf>. Acesso em: 14 nov. 2024.
- BRASIL. **Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/13849.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/13849.htm). Acesso em: 12 mai. 2025.
- BRASIL. **Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 out. 2021. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/ResolucaoCNE.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2024.

BRASIL. Decreto nº 12.342, de 30 de dezembro de 2024. Dispõe sobre o valor do salário mínimo a vigorar a partir de 1º de janeiro de 2025. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 251, p. 869, 31 dez. 2024. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/decreto/d12342.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12342.htm). Acesso em: 2 jun. 2025.

CABRAL, Thiago Luiz de Oliveira. **Gestão de egressos da pós-graduação stricto sensu: concepção de um modelo para programas de administração**. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2021. Orientadora: PACHECO, Andressa Sasaki Vasques, Prof<sup>ª</sup>. Dra. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/229059/PCAD1175-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 nov. 2024.

CABRAL, Thiago Luiz de Oliveira; SILVA, Fernanda Cristina da; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **As universidades e o relacionamento com seus ex-alunos: uma análise de portais online de egressos**. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 157-175, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n3p157>. Acesso em: 26 nov. 2024.

CARNEIRO, Luci Annee Vargas; BRIDI, Fabiane Romano de Souza. **Políticas públicas de ensino superior no Brasil: um olhar sobre o acesso e a inclusão social**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, v. 15, n. 1, p. 146–158, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8088422.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2025.

CASTRILLÓN, Ana Garzón. **Modelo para el Seguimiento y Acompañamiento a Graduados (SAG), una visión holística de la gestión de la calidad de la educación superior**. Educación, v. 27, n. 52, p. 201–218, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v27n52/a11v27n52.pdf>. Acesso em: 7 apr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: Abordagens prescritivas e normativas da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

COELHO, Fernando de Souza; NICOLINI, Alexandre Mendes. **Revisitando as origens do ensino de graduação em administração pública no Brasil (1854-1952)**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, p. 367–388, mar./abr. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121597>. Acesso em: 7 mai. 2025.

COIMBRA, M. de N. C. T.; MARTINS, A. M. de O. **O estudo de caso como abordagem metodológica no ensino superior**. Nuances: Estudos sobre Educação, Presidente Prudente, v. 24, n. 3, p. 31–46, 2014. DOI: 10.14572/nuances.v24i3.2696. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/2696>. Acesso em: 7 dez. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Administração: história da profissão**. 2018. Disponível em: <https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **50 anos que fizeram história: jubileu de ouro: Sistema CFA/CRA**s. 2. ed. Brasília, DF, 300 p., 2015.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador**. 7. ed. 2023. Disponível em: <https://pesquisa2023.cfa.org.br/grep/graficos/?q=10>. Acesso em: 14 nov. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Campos de atuação do Administrador**. 2025. Disponível em: <https://cfa.org.br/fiscalizacao-fiscalizacao/fiscalizacao-campos-de-atuacao-do-administrador/>. Acesso em: 8 mai. 2025.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA BAHIA (CRA-BA). **Histórico dos cursos de Administração no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://cra-ba.org.br/desenvolvimento-profissional/historico-dos-cursos-de-administracao-no-brasil/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA (CRA-SC). **Anuidades e taxas – Pessoa Física**. 2023. Disponível em: <https://crasc.org.br/anuidades-e-taxas-pessoa-fisica/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA (CRA-SC). **O que é o Registro no Conselho?**. 2023. Disponível em: <https://crasc.org.br/o-que-e-o-registro-no-conselho/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA (CRA-SC). **Sistema CFA/CRA**s. 2018. Disponível em: <https://crasc.org.br/institucional/sistema-cfacras/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

COOKE, B.; ALCADIPANI, R. **Toward a Global History of Management Education: The Case of the Ford Foundation and the São Paulo School of Business Administration, Brazil**. *Academy of Management Learning and Education*, v. 14, n. 4, p. 482–499, 2014.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v. 2, n. 4, p. 01-13, 2008.

DEMETRIO, Rosângela et al. **Database of the alumni performance of the Ophthalmology Stricto sensu Postgraduate Program at Escola Paulista de Medicina, UNIFESP**. *Acta Cirúrgica Brasileira*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 1-8, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/acb/a/TwKbRPQCsCWp3HVPPhFZgMzS/?lang=en>. Acesso em: 22 nov. 2024.

DIERKSMEIER, Claus. **What is ‘Humanistic’ About Humanistic Management?** v. 1, n. 1, p. 9–32, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs41463-016-0002-6.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2025.

DOĞAN, Edip; ÇELİK, Mücahit. **A theoretical approach to the science of management**. *International Journal of Humanities and Social Science*, v. 1, n. 3, mar. 2011. Disponível em: [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_1\\_No\\_3\\_March\\_2011/10.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_1_No_3_March_2011/10.pdf). Acesso em: 10 abr. 2025.

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (FEA/USP). **História da FEA-USP**. São Paulo: FEA-USP, 2025. Disponível em: [https://www.fea75anos.fea.usp.br/?page\\_id=88](https://www.fea75anos.fea.usp.br/?page_id=88). Acesso em: 7 mai. 2025.

FAILY, Anwar. **Effective Administrative Behavior**. NASSP Bulletin, v. 64, n. 433, p. 30–36, 1980. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ215990>. Acesso em: 14 abr. 2025.

FARIA, Rafaela. **Gestão de egressos: análise da gestão de egressos da Universidade Flagler College, EUA**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Florianópolis, 2016. Orientadora: Prof. Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/171260>. Acesso em: 26 nov. 2024.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994

FELICIANO, Junfanlee Manoel Oliveira; DOS SANTOS, Jefale Gonçalves Feliciano. **Higher education in Brazil: a static analysis of educational institutions in the country**. p. 92–106, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/download/2857/1416>. Acesso em: 25 jul. 2025.

FIGUEIREDO, Alexandre Leão de Castro; RODRIGUES, Luciana da Luz. **Teorias administrativas: um estudo sobre suas abordagens e evolução / Administrative Theories: a study of its approaches and evolution**. Id on line: Revista de Psicologia, v. 16, n. 60, p. 159–173, 30 maio 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v16i60.3424>. Acesso em: 10 abr. 2025.

FOLHA DE S. PAULO. **Administração de empresas: Ranking de cursos de graduação**. RUF 2024. São Paulo: Folha de S.Paulo, 2024. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2024/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>. Acesso em: 12 mai. 2025.

GAIKWAD, Vipul; SHIRKE, Prathmesh; SYED, Amaan. **Alumni Tracking System**. International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology, p. 421–423, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.48175/ijarsct-3141>. Acesso em: 9 abr. 2025.

GANESH, Thupakula et al. **Enhance the Alumni Centric Association for the Institution Under University**. International Journal For Multidisciplinary Research, v. 6, n. 6, 2024. Disponível em: <https://www.ijfmr.com/papers/2024/6/32617.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOOGLE. **Gemini**. 2025. Disponível em: <https://gemini.google.com/>. Acesso em: 29 set. 2025.

GOTTFRIED, M. A.; JOHNSON, E. L. **Solicitation and Donation: An Econometric Evaluation of Alumni Generosity in Higher Education**. International Journal of Educational Advancement, v. 6, n. 4, p. 268–281, 2006.

HAJI, Wachyu; MADIISTRIYATNO, Harries; WIDAYATI, Christina Catur; USMAN, Muhammad. **The influence of knowledge management, skill, and attitude on employee performance**. Dinasti International Journal of Digital Business Management, v. 2, n. 3, p.

569–579, abr. 2021. Disponível em:

<https://dinastipub.org/DIJDBM/article/download/848/550>. Acesso em: 10 abr. 2025.

HASAN, Sharique. **Social Networks and Careers**. Social Science Research Network, p. 228–250, 2019. Disponível em:

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203701942-11/social-networks-careers-sharique-hasan>. Acesso em: 5 jun. 2025.

HENSVIK, Lena; NORDSTRÖM SKANS, Oskar. **Social networks, employee selection and labor market outcomes**. Research Papers in Economics, 2013. Disponível em:

[https://ideas.repec.org/p/hhs/ifauwp/2013\\_015.html](https://ideas.repec.org/p/hhs/ifauwp/2013_015.html). Acesso em: 5 jun. 2025.

HO, Hsuan-fu; HUANG, Shu-Lin. **Giving Something Back: Alumni Donations to Universities of Education in Taiwan**. 2009. Disponível em:

<https://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/download/3856/3884>. Acesso em: 9 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Industrial Anual – Empresa 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em:

[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/cc12a3ee97a730b487a1e5526843126c.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/cc12a3ee97a730b487a1e5526843126c.pdf). Acesso em: 3 abr. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Egresso e empregabilidade – análise da relação do egresso dos cursos de graduação avaliados no ENADE 2005 e 2008 e sua inserção no mercado de trabalho**. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Vol. 4. Brasília, 2015a.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Política institucional de integração e de avaliação do egresso para melhoria das IES**. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), v. 3. Brasília, 2015b.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Resultados de cursos, instituições de educação superior e áreas de avaliação**. 2025. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade/resultados>. Acesso em: 14 abr. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS). **Novos valores de contribuição e de benefícios com salário mínimo para 2025**. Disponível em:

<https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/audios/novos-valores-de-contribuicao-e-d-e-beneficios-com-salario-minimo-para-2025>. Acesso em: 25 mar. 2025.

JEPPS, Owen G; GREGORY, Sarah-Jane; CRESSWELL, Sarah L. **Engaging alumni: Remaining connected, not just reconnecting**, 2019. p. 231. Disponível em:

<https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/389259>. Acesso em: 6 ago. 2025.

JOSHI, Seema. **Alumni engagement in higher education sector: what does the literature tell us?** Arth-Vikas, v. 58, n. 1, p. 17-26, 2022. Disponível em:

<https://www.spuvvn.edu/publication/arthvikas/Arth-Vikas-VOL%2058-1-%20Jan-June-2022.pdf#page=22>. Acesso em: 26 nov. 2024.

KAISER, Stephan; RINGLSTETTER, Max. **The Alumni Network**. Springer Berlin Heidelberg, 2011, p. 129–141. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-16063-9\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-16063-9_10). Acesso em: 7 abr. 2025.

KOPELKE, A. L.; BOEIRA, S. L. **Reflexividade e criticidade no ensino de graduação em Administração**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 10, n. 1, p. 78–95, 2016.

KOVALENKO, Yelena. **Theory and history of the humanistic management culture in the era of industrialism**. v. 3, n. 1, p. 39–65, 2020. Disponível em: <http://socio-cultural.knukim.edu.ua/article/download/219797/219517>. Acesso em: 11 abr. 2025.

KWOK, Angus C. F. **The Evolution of Management Theories: A Literature Review**. Nang Yan Business Journal, v. 3, n. 1, p. 28–40, 2014. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/vrs/nybujo/v3y2014i1p28-40n3.html>. Acesso em: 15 abr. 2025.

LACASANDILE, A. D. *et al.* **Fostering Alumni Involvement and Professional Advancement: A User-Centric Perspective on the National University Alumni Portal**. In: IEEE International Conference on Humanoid, Nanotechnology, Information Technology, Communication and Control, Environment, and Management (HNICEM), 2023, Coron. Palawan: IEEE, 2023. p. 1-6. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/HNICEM60674.2023.10589170>. Acesso em: 6 ago. 2025.

LANE, Nikala; CRANE, Andrew. **Revisiting Gender Role Stereotyping in the Sales Profession**. Journal of Business Ethics, v. 40, n. 2, p. 121–132, 2002. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1020343504126>. Acesso em: 30 mai. 2025.

LANZRATH, Aline Isabelle; HOMBURG, Christian; RUHNAU, Robin-Christopher. **Women’s underrepresentation in business-to-business sales: Reasons, contingencies, and solutions**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 53, p. 533-562, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00988-6>. Acesso em: 30 mai. 2025.

LIDH, C. **Basic Traits of Effective Management**. Leadership and Management in Engineering, v. 13, n. 4, p. 249–253, 1 out. 2013. DOI: 10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000229. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29LM.1943-5630.0000229>. Acesso em: 14 abr. 2025.

LUND, Daulatram B. **Gender Differences in Ethics Judgment of Marketing Professionals in the United States**. Journal of Business Ethics, v. 77, n. 4, p. 501–515, 2008. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-007-9362-z>. Acesso em: 30 mai. 2025.

MACHADO, José Ronaldo de Freitas. **Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quanti-qualitativo**. Revista Devir Educação, Lavras, v. 7, n. 1, e-697, 2023. Disponível em: <https://devireducao.ded.ufla.br/index.php/DEVIR/article/view/697/489>. Acesso em: 12 set. 2025

MACÍAS, Arianne; VIDAL, Adalberto. **Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional**. v. 19, n. 3, p. 262–272, 2002. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2025.

MARSDEN, Peter V. **Margins of Error: A Study of Reliability in Survey Measurement.** *Contemporary Sociology*, v. 40, n. 2, p. 150–151, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0094306110396847>.

MELLO, Oswaldo Aranha Bandeira de. **Princípios gerais de direito administrativo.** São Paulo: Malheiros, 2010. ISBN 9788574207759.

MICHELAN, Luciano Sergio; HARGER, Carlos Augusto; EHRHARDT, Giovani; MORÉ, Rafael Pereira Ocampo. **Gestão de egressos em instituições de ensino superior: possibilidades e potencialidades.** IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis, Brasil, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC); INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da Educação Superior 2021: divulgação dos resultados.** Brasília, DF: INEP, 80 p., 2022.

MORAES, J. P.; BUCCO, G. B.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; MENDES COSTA, S. D. **A inserção profissional dos egressos do curso de Administração no Brasil: análise do perfil, formação e trabalho e proposição de uma tipologia de inserção brasileira.** *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 2, p. e3113-e3113, 2023. DOI: 10.33362/visao.v12i2.3113. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3113>.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana Corrêa. **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios.** Florianópolis: UFSC, 2010. 480 p. Disponível em: [https://agecom.ufsc.br/files/2010/12/Livro\\_UFSC50Anos\\_2010\\_web.pdf](https://agecom.ufsc.br/files/2010/12/Livro_UFSC50Anos_2010_web.pdf). Acesso em: 12 mai. 2025.

NICOTERA, Anne. **Origins and traditions of organizational communication: a comprehensive introduction to the field.** 1. ed. New York: Routledge, 2019. eBook. 458 p. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780203703625>. Acesso em: 10 abr. 2025.

NISHIMURA, Augusto Takerissa. **Avaliação de Programas de Doutorado em Administração sob a perspectiva dos egressos.** 2015. 227 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

OLIVEIRA, M.; TONIAL, G.; SPULDARO, J. D. **O perfil do egresso do curso de administração e a empregabilidade: um estudo na região meio-oeste de Santa Catarina.** v. 10, n. 1, p. 17–26, 2019.

OLIVEIRA, Tatiane de. **O mercado de trabalho para o administrador: estudo com acadêmicos e egressos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Naviraí/MS. 2021.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Naviraí, Naviraí, MS. Orientadora: Prof. Dra. Sibelly Resch. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/4720/1/TCC%20Tatiane%20Vers%C3%A3o%20Final.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **ODS 4: Educação de qualidade.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>. Acesso em: 29 nov. 2024.

OXFORD ENGLISH DICTIONARY (OED). **Alma mater** (n.). 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/OED/1179089386>. Acesso em: 3 abr. 2025.

PANIZZI, Wrana Maria. **Public Universities: A Benchmark for Higher Education in Brazil**. Higher Education Management and Policy, v. 15, n. 1, p. 43–56, 2003. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/education/public-universities\\_hemp-v15-art4-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/public-universities_hemp-v15-art4-en). Acesso em: 25 jul. 2025.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PENA, Mônica Diniz Carneiro. **Acompanhamento de egressos: uma análise conceitual e sua aplicação no âmbito educacional brasileiro**. *Educação e Tecnologia*, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 6, 2000. Disponível em: <https://seer.dppg.cefetmg.br/index.php/revista-et/article/view/6/3>. Acesso em: 22 nov. 2024.

PEREIRA, Jéssica Rocha de Souza. **Gestão de egressos: proposta de diretrizes para a gestão de egressos do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Orientadora: Prof. Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/166759>. Acesso em: 26 nov. 2024.

PUBGENIUS INC. **SciSpace**. 2025. Disponível em: <https://scispace.com/>. Acesso em: 29 set. 2025.

RAIŠIENĖ, A. G. **Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives**. *Economics & Sociology*, v. 7, n. 3, p. 179–193, 20 set. 2014. Disponível em: [https://www.economics-sociology.eu/files/18\\_69\\_Raisiene.pdf](https://www.economics-sociology.eu/files/18_69_Raisiene.pdf). Acesso em: 14 abr. 2025.

RAJINI, S.; HARI PRASAD, B.; UPENDRASINGH, A. **Alumni Management and Networking System**. In: 2nd International Conference on Advancements in Electrical, Electronics, Communication, Computing and Automation (ICAECA), 2023, Coimbatore, India. Coimbatore: IEEE, 2023. p. 1-5. DOI: 10.1109/ICAECA56562.2023.10200060.

RIGO, S. M.; JUNIOR, G. M. B.; PINHEIRO, L. J. O.; YAMAGUCHI, C. K.; REGERT, R. **A interdisciplinaridade no ensino da Administração: estudo numa universidade do meio oeste de Santa Catarina**. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador (SC), Brasil, v. 7, n. 1, p. 111–119, 2018. DOI: 10.33362/visao.v7i1.1323. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1323>. Acesso em: 29 nov. 2024.

ROTH, William. **The evolution of management theory: past, present, future**. 1. ed. Boca Raton: CRC Press, 1994. ISBN 9780367807283. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780367807283>. Acesso em: 10 abr. 2025.

RYBKOWSKI, Radosław. **Zaangażowani absolwenci: Networking na rzecz postaw przedsiębiorczych**. *Horyzonty Wychowania*, [S.l.], v. 13, n. 6, p. 4-19, 2014. Disponível em: <https://horyzontywychowania.ignatianum.edu.pl/HW/article/view/6/4>. Acesso em: 22 nov. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013**. 6. ed. São Paulo: SEBRAE,

2013. Disponível em:

[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: 3 abr. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA (SEBRAE/SC). **Ranking do Sebrae/SC revela as 20 cidades mais empreendedoras do Estado**. ASN Santa Catarina - Agência Sebrae de Notícias, 17 mar. 2025. Cultura Empreendedora. Disponível em:

<https://sc.agenciasebrae.com.br/cultura-empresadora/ranking-do-sebrae-sc-revela-as-20-cidades-mais-empresadoras-do-estado/>. Acesso em: 26 mai. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 304 p, 2007, ISBN 9788524913112.

SHAKIROVA, Dinara; AFANASEVA, Anastasiya; MAVRICHEVA, Anastasia; KHALIULINA, Dilyara. **History of managerial thought**. Èkonomika i upravlenie: problemy, rešeniâ, v. 5/9, n. 146, p. 129–135, 2024.

SILVA, J. F. da; CAEIRO, M. **O Ensino de Administração no Brasil: uma reflexão sobre a gestão simplista e palpável decorrente do pop-management**. Revista de Administração da Fatea, v. 12, n. 12, p. 97-109, 2016.

SILVA, José Marcos da; NUNES, Rogério da Silva; JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **O programa de acompanhamento dos egressos da Universidade Federal de Santa Catarina: a definição do perfil dos estudantes no período 1970-2011**. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América Do Sul. Florianópolis, 2011. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/25981/2.21.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 mai. 2025.

SILVA, Joana. VALDEVINO, Michelle. **A Importância do Processo De Recrutamento E Seleção Nas Organizações**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, v. 190, 2020. Disponível em:

<https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-do-processo-de-recrutamento-e-selecao-nas-organizacoes>. Acesso em: 5 jun. 2025.

SIMON, Lilian Wrzesinski; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Ações de acompanhamento de egressos: um estudo das universidades públicas do sul do Brasil**. *Revista Brasileira de Ensino Superior*, Passo Fundo, v. 3, n. 2, p. 94-113, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18256/2447-3944.2017.v3i2.2023>.

SIQUEIRA, M. T.; LUCAS, A. T. **Nem tudo o que reluz é ouro: Florianópolis e o urbanismo competitivo**. *Cadernos Metrópole*, v. 25, n. 57, p. 419–442, 2023. DOI: 10.1590/2236-9996.2023-5703. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/metropole/article/view/59040>. Acesso em: 15 mai. 2025.

SKAGGS, Bruce C.; LEICHT, Kevin T. **Management Paradigm Change in the United States: A Professional Autonomy Perspective**. Emerald Group Publishing Limited, 2005. v. 15, p. 123–149. Disponível em:

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0277-2833\(05\)15006-7/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0277-2833(05)15006-7/full/html). Acesso em: 19 mai. 2025.

SOUSA, Luiz Henrique Rozati de; PORTUGAL, Nilton dos Santos; SILVA, Sheldon William; OLIVEIRA, Felipe Flausino de; SILVA, Sidney Verginio da. **O mercado de trabalho para alunos e egressos do curso de Administração**. UNIS, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/892463.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2024.

TEDESCHI, Marcos Antonio. **Bases teóricas da administração de ambientes de informação**. Brasília, DF: CAPES: UAB; Rio de Janeiro, RJ: Departamento de Biblioteconomia, FACC/UFRJ, 2018. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/718259/6/Bases-Teoricas-da-Adm-de-Amb-de-Informacao-LIVRO.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2024.

TEETER, Christian. **Professional Networks Within U.S. Higher Education: Avenues to Foster Career and Institutional Success**. *Journal of education and training studies*, v. 8, n. 6, p. 1–6, 2020. Disponível em: <http://redfame.com/journal/index.php/jets/article/view/4641>.

TESTONI, Isabela Freiburger. **A formação da identidade profissional do aluno de graduação em Administração: a percepção dos egressos**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Orientadora: Prof. Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/197324>. Acesso em: 29 nov. 2024.

TRACTENBERG, Leonel Estevão Finkelstein; KURTZ, Renata Georgia Motta; GOUVEIA, Tânia Maria de Oliveira Almeida. **Pesquisa de egressos e concluintes de um curso de graduação em administração**. *Revista GeSec*, São Paulo, SP, v. 14, n. 9, p. 14864-14887, 2023. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2633>.

TURNER, Paul. **Management during the first industrial revolution: European pioneers—the genesis of modern management**. In: TURNER, P. *The making of the modern manager*. Cham: Palgrave Macmillan, 2021. Cap. 2. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-81062-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81062-7_2). Acesso em: 15 abr. 2025. ISBN 978-3-030-81062-7.

TURNER, P. **The making of the modern manager: core management competences and their attributes**. In: TURNER, P. *The making of the modern manager*. Cham: Palgrave Macmillan, 2021. Cap. 12. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-81062-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81062-7_12). Acesso em: 15 abr. 2025. ISBN 978-3-030-81062-7.

UNANGST, Lisa. **International Alumni Engagement: Operations, Leadership, and Policy at U.S Research Universities**. *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies*, v. 1, n. 2, p. 63–77, 2020. Disponível em: <https://johepal.com/article-1-53-en.pdf>.

UNESCO. **Reimaginando nossos futuros juntos: um novo contrato social para a educação**. Paris: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>. Acesso em: 29 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Curso de Administração: Novo PPC e currículo do curso de Administração é aprovado pela Câmara de Graduação**. Florianópolis: UFSC, 2022. Disponível em: <https://administracao.ufsc.br/indicadores-de-qualidade-e-rankings/>. Acesso em: 12 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Curso de Administração: Indicadores de qualidade e rankings**. Florianópolis: UFSC, 2025a. Disponível em:

<https://administracao.ufsc.br/2022/10/11/novo-ppc-e-curriculo-do-curso-de-administracao-e-a-provado-pela-camara-de-graduacao/>. Acesso em: 4 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Curso de Administração: Descrição**. Florianópolis: UFSC, 2025b. Disponível em: <https://administracao.ufsc.br/descricao/>. Acesso em: 12 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Guia de cursos UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2023. 118 p. ISBN 978-85-8328-199-3. Disponível em: [https://feiradecursos.paginas.ufsc.br/files/2023/08/Guia-de-cursos-UFSC-16Revisado-com-ISBN\\_compressed-1.pdf](https://feiradecursos.paginas.ufsc.br/files/2023/08/Guia-de-cursos-UFSC-16Revisado-com-ISBN_compressed-1.pdf). Acesso em: 12 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024**. Florianópolis: UFSC, 2020. 214 p. ISBN 978-65-80460-89. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/pdi-2020-2024/>. Acesso em: 12 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório de atividades 2010**. Florianópolis: UFSC, 2011. 348 p. Disponível em: <https://seplan.paginas.ufsc.br/files/2011/11/RELATORIO-ATIVIDADES-2010-FINAL1.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2025.

VALE, Miriam Pires Eustachio de Medeiros; BERTERO, Carlos Osmar; SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. **Caminhos diferentes da americanização na educação em administração no brasil: a eaesp/fgv e a fea/usp**. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 14, n. 4, p. 837–872, 2013. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/download/49/23>. Acesso em: 8 mai. 2025.

VELUVALI, Parimala; SURISSETTI, Jayesh. **Alumni engagement in higher education institutions – perspectives from India**. WALLER, Lee; WALLER, Sharon Kay (Ed.). *Higher education – reflections from the field – volume 3*. London: IntechOpen, 2023. Cap. 5. Disponível em: <https://www.intechopen.com/chapters/86939>. Acesso em: 26 nov. 2024.

VENTOLINI, Séverine; MERCIER, Samuel. **Le réseau d’anciens diplômés: une ressource stratégique pour les diplômés de l’université? - Alumni network: a strategic resource for public academic programs?** v. 20, n. 2, p. 33–46, 2017. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/dij/revfcs/v20y2017i2p33-46.html>. Acesso em: 11 abr. 2025.

WAGNER-TSUKAMOTO, Sigmund. **Economic Humanism and Western Management: Theory and Practice**. In: London: Palgrave Macmillan, 2013, p. 15–29. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137378491\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137378491_2). Acesso em: 11 abr. 2025.

WESTOVER, J. **The Skills You Need to Succeed: Building Effective Leadership in Today’s Organizations**. *Human capital leadership*, v. 16, n. 3, 29 dez. 2024.

WOLFF, Hans-Georg; MOSER, Klaus. **Effects of networking on career success: a longitudinal study**. *Journal of Applied Psychology*, v. 94, p. 196–206, 31 dez. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/A0013350>. Acesso em: 5 jun. 2025.

ZAMPOLLI, Rafaela. **Ranking reúne as 10 melhores cidades brasileiras para empreender**. *Valor Econômico*, São Paulo, 30 nov. 2024. Carreira. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2024/11/30/ranking-reune-as-10-melhores-cidades-brasileiras-para-empreender.ghtml>. Acesso em: 26 mai. 2025.

ZHALDAK, H. **Determination of features of development of modern theories of management.** Technology audit and production reserves. v. 1, n. 4(57), p. 10–13, 2021. DOI: 10.15587/2706-5448.2021.225380. Disponível em: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/225380>. Acesso em: 11 abr. 2025.

## APÊNDICE A - TABELAS DA ANÁLISE DE RESULTADOS

As tabelas de dados detalhadas, contendo os números absolutos e os percentuais completos para as análises de cruzamento apresentadas no Capítulo 4, estão disponíveis para consulta no arquivo online acessível abaixo.

Esta abordagem foi adotada para garantir a clareza e a concisão do corpo principal do trabalho, sem sacrificar a transparência e a profundidade dos dados que fundamentam as análises realizadas.

O arquivo pode ser acessado através do seguinte link ou do QR code:

a) Link:

<https://drive.google.com/file/egressos/tabelas>

b) QR Code:



## APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Neste apêndice encontra-se o formulário de pesquisa completo utilizado para a coleta de dados deste trabalho, permitindo a consulta das questões exatas apresentadas aos egressos.

O arquivo contendo o questionário pode ser acessado através do seguinte link ou do QR code:

a) Link:

<https://drive.google.com/file/egressos/formulario>

b) QR Code:

