

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n3p75>

A PERCEÇÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO SOBRE O CURSO E SEU IMPACTO SOBRE A CARREIRA E A EMPREGABILIDADE

**THE PERCEPTION OF BUSINESS GRADUATES ABOUT THE COURSE AND ITS
EFFECTS ON THEIR CAREER AND EMPLOYABILITY**

Lucia Barbosa de Oliveira, Doutora

<http://orcid.org/0000-0001-7792-5552>

lucia.oliveira@fgv.br

Fundação Getulio Vargas | Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Rio de Janeiro | Rio de Janeiro | Brasil

Juliana Monteiro de Menezes Tenorio, Mestre

<http://orcid.org/0000-0002-4995-3924>

juliana.tenorio@ibmec.edu.br

Faculdades IBMEC-RJ | Coordenação Acadêmica de Ensino
Rio de Janeiro | Rio de Janeiro | Brasil

Recebido em 01/dezembro/2019

Aprovado em 08/junho/2020

Publicado em 01/setembro/2020

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo investigar as motivações e os impactos da pós-graduação em Administração sobre a carreira e a empregabilidade de egressos de cursos *lato sensu* e *stricto sensu*. Além disso, também foi conduzida uma análise comparando esses resultados segundo o tipo curso (*lato sensu* e *stricto sensu*) e o perfil sociodemográfico do egresso. A pesquisa, de caráter quantitativo, contou com a participação de 629 respondentes que concluíram a pós-graduação em uma instituição de ensino superior privada. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e análises de variância. Os resultados mostraram que adquirir conhecimentos, crescer na carreira e incrementar o currículo foram os principais fatores que motivaram os egressos a cursar uma pós-graduação. Além disso, os participantes identificaram reflexos positivos em sua carreira, tanto na percepção de maior empregabilidade quanto em medidas de sucesso objetivo e subjetivo, mas com diferenças significativas em função de gênero e faixa etária. Por fim, verificou-se que a pós-graduação *stricto sensu* tem sido procurada por profissionais mais velhos e em posição mais destacada na carreira, relativamente aos que cursaram a pós-graduação *lato sensu*.

Palavras-chave: Pós-Graduação. Egressos. Empregabilidade. Carreira. Sucesso na Carreira.

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the motivations and impacts of a graduate degree on the career and employability of former students of *lato sensu* and *stricto sensu* business courses. In addition, an analysis was also conducted comparing these results according to the course type (*lato sensu* and *stricto sensu*) and the socio-demographic profile of the graduate. The research, of quantitative nature, was conducted with a sample of 629 graduates from a private higher education institution. Data were analyzed using descriptive statistics and analyses of variance. The results showed that knowledge acquisition, career growth, and *curriculum* improvement were the main factors that motivated the pursuit of a graduate degree. In addition, participants identified positive reflexes on their careers, including the perception of greater employability and measures of objective and subjective success, but with significant differences according to gender and age group. Finally, it was observed that the *stricto sensu* graduate degree has been obtained by older professionals and in a more prominent career standing, compared to those who obtained a *lato sensu* graduate degree.

Keywords: Graduate Education. Graduates. Employability. Career. Career Success.

1 INTRODUÇÃO

Para atender às demandas de um mercado de trabalho altamente dinâmico, competitivo e instável, o trabalhador do conhecimento se vê diante da necessidade de investir em seu desenvolvimento ao longo de toda a carreira (VAN DER HEIJDEN, 2002; CLARKE, 2009). Da perspectiva das organizações, sua competitividade parece depender, cada vez mais, de uma força de trabalho qualificada, capaz de pensar criticamente e de trabalhar de forma criativa e colaborativa (KEHOE; COLLINS, 2017). No entanto, mudanças nas relações de trabalho levaram muitas delas a transferir para o empregado a responsabilidade por seu desenvolvimento pessoal (CAPPELLI, 1999; BERNSTRØM; DRANGE; MAMELUND, 2019), aspecto que tem sido alvo de críticas (CLARKE, 2013; STURGES et al. 2002).

Frente a esta realidade, instituições de ensino e escolas de negócio vêm desenvolvendo diferentes programas voltados para profissionais que procuram melhorar seu desempenho no trabalho e criar um diferencial competitivo capaz de alavancar sua carreira. Uma das principais iniciativas nesse sentido tem sido a oferta de cursos de pós-graduação em administração, que tem crescido de forma expressiva ao longo dos últimos anos (CAPES, 2017; HOPER EDUCAÇÃO, 2014; 2019).

A despeito da importância da educação continuada para profissionais com formação superior, observa-se relativa escassez de trabalhos nacionais com foco em estudantes e egressos de cursos de pós-graduação, especialmente os *lato sensu* (TAUIL; MAINARDES, 2015). Visando colaborar para o preenchimento desta lacuna, esta pesquisa teve por objetivo analisar as motivações e os impactos da pós-graduação em administração sobre a carreira e a empregabilidade de egressos de cursos *lato sensu* e *stricto sensu*.

Mais especificamente, foi avaliada a importância percebida da pós-graduação para a empregabilidade, o sucesso objetivo e a satisfação com a carreira, entendida como uma medida de sucesso subjetivo (HESLIN, 2005; SPURK; HIRSCHI; DRIES, 2018). Além disso, também foi conduzida uma análise comparando esses resultados segundo o tipo curso (*lato sensu* e *stricto sensu*) e o perfil sociodemográfico do egresso. Para tanto, foram pesquisados 629 egressos de cursos de pós-graduação de uma instituição de ensino superior privada com unidades nas cidades do Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Por meio deste estudo, espera-se contribuir para o conhecimento a respeito das motivações e dos impactos da pós-graduação sobre a carreira de seus egressos, aspectos ainda carentes de investigação empírica no Brasil (SILVA, GODOY, 2017). Além disso, de uma

perspectiva prática, os resultados podem ser úteis tanto para instituições que oferecem esse tipo de curso, quanto para indivíduos que buscam se desenvolver por meio de cursos de pós-graduação, visto que é feita uma análise detalhada de como os mesmos são percebidos e vivenciados por seus egressos.

2 PANORAMA DA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL

Segundo o Conselho de Ensino Superior, convocado para definir e regulamentar os cursos de pós-graduação no Brasil, a pós-graduação teria por objetivo “proporcionar ao estudante aprofundamento do saber que lhe permita alcançar elevado padrão de competência científica ou técnico-profissional, impossível de adquirir no âmbito da graduação” (CAPES, 1965, p. 3).

Esses cursos foram divididos em duas categorias: *stricto sensu* e *lato sensu*. O primeiro compreende os programas de mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado, que só podem operar com autorização da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e são regularmente avaliados pela instituição. Desses, tem recebido destaque o mestrado profissional, criado em 1999. Seu objetivo é a formação de profissionais dotados de conhecimento técnico e científico que atendam às demandas do mercado de trabalho, garantindo às organizações maior produtividade e competitividade. A oferta de programas de mestrado profissional saltou de 153 para 703 entre 2007 e 2017, apresentando crescimento de 360% no período. Já o número de mestrados acadêmicos cresceu 65%, subindo de 2.061 programas em 2007 para 3.398 em 2017 (CAPES, 2017).

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* não são regulados pelo governo e, por isso, não há dados oficiais sobre os mesmos. No entanto, a oferta desse tipo de curso parece ter se expandido bastante ao longo dos anos, especialmente aqueles voltados para formação gerencial (CRUZ, 2013; SILVA; GODOY, 2016). Pesquisa conduzida pela Hoper Educação, em 2014, mostrou que 31% das IES privadas ofertam cursos nesta modalidade, totalizando 624 instituições. Os estados que concentram a maior oferta são Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Paraná, com 5.627 programas ou 56% do total. Os cursos nas áreas de gestão e negócios são os mais comuns (HOPER EDUCAÇÃO, 2014).

3 CARREIRA E SUCESSO NA CARREIRA

Carreira tem sido definida como o conjunto de experiências de trabalho de um indivíduo ao longo de sua vida (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989). Com relação ao desenvolvimento da carreira, este depende tanto de iniciativas pessoais quanto do contexto histórico e do ambiente socioeconômico (CHANLAT, 1995). Nesse sentido, as carreiras e sua gestão vêm passando por importantes mudanças ao longo dos anos.

O modelo tradicional de carreira predominou nas décadas de 1950 e 1960, período caracterizado por um ambiente de relativa estabilidade (CAPPELLI, 1999; CLARKE, 2013). As organizações assumiam a responsabilidade pelo desenvolvimento e pela gestão da carreira de seus empregados (BENDASSOLLI, 2009), sendo que crescer na carreira neste contexto significava mobilidade vertical na hierarquia da organização, com a conquista de posições de maior status, prestígio e remuneração (CLARKE, 2013).

Nas últimas décadas, o avanço da globalização e os progressos tecnológicos alteraram estruturas e modelos de gestão das organizações, levando ao declínio da carreira tradicional (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Na literatura sobre carreiras, novos modelos foram desenvolvidos para dar conta dessa nova realidade, em que o indivíduo passa a ser responsável pelo direcionamento e gestão da própria carreira. Dentre esses, podemos destacar a carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; SULLIVAN; ARTHUR, 2006) e a carreira proteana (HALL, 1996; 2004). O que ambos os modelos parecem ter em comum são a maior incerteza e o maior protagonismo do indivíduo em relação aos rumos de sua carreira (ARTHUR, 2008).

Além disso, a própria definição de sucesso na carreira vem sofrendo deslocamentos. Os fatores de sucesso na carreira tradicional – estabilidade e avanço na hierarquia da organização – têm ficado mais difíceis de serem alcançados. Por outro lado, novos contornos para o conceito de sucesso têm emergido, associados a aspectos subjetivos.

Sucesso na carreira é definido por Judge *et al.* (1995) como as realizações concernentes ao trabalho que o indivíduo acumula ao longo de sua vida profissional. Os autores consideram que o sucesso na carreira envolve tanto critérios objetivos quanto subjetivos. Os aspectos objetivos envolvem a quantidade de promoções e ganhos salariais, sendo observáveis externamente, determinados por indicadores tangíveis e relacionados ao papel social desempenhado (HESLIN, 2005; JUDGE *et al.*, 1995). Os critérios subjetivos ou psicológicos estão associados à forma como o próprio indivíduo avalia suas realizações e sua

satisfação com a carreira, incluindo aspectos como ter um trabalho interessante e o equilíbrio entre papéis pessoais e profissionais (ARTHUR, KHAPOVA, WILDEROM, 2005; GREENHAUS, PARASURAMAN, WORMLEY, 1990; HESLIN, 2005; SPURK; HIRSCHI; DRIES, 2018).

A percepção de sucesso na carreira pode variar de acordo com a idade. Mainiero e Sullivan (2005) apontam que os mais jovens tendem a avaliar seu sucesso na carreira por meio de critérios objetivos, como altos salários e prestígio. À medida que amadurecem, critérios de sucesso menos tangíveis começam a ganhar importância, incluindo a autonomia. As autoras explicam ainda que a percepção de sucesso também pode variar segundo o gênero. Homens costumam associar o sucesso a salários elevados e *status*, enquanto mulheres veem o sucesso como uma combinação de desenvolvimento pessoal, desafios profissionais e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Em outras palavras, enquanto os homens tendem a focar nos fatores objetivos do sucesso, as mulheres tendem a valorizar aspectos subjetivos (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

Arthur, Khapova e Wilderom (2005) avaliam que as dimensões objetiva e subjetiva de sucesso na carreira seriam interdependentes. Também se argumenta que a empregabilidade seria um indicador de sucesso na carreira. Em sua pesquisa, Eby, Butts e Lockwood (2003) consideraram a percepção de empregabilidade interna (acreditar que possui valor para o atual empregador) e externa (acreditar que possui valor no mercado de trabalho) como indicadores de sucesso na carreira. A temática da empregabilidade é discutida a seguir.

4 EMPREGABILIDADE

Na interpretação mais difundida atualmente, empregabilidade tem sido definida como a capacidade de uma pessoa de conseguir um emprego, se manter nele, ou obter uma nova colocação caso necessário (GAZIER, 2001; HELAL; ROCHA, 2011). Segundo Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), a empregabilidade envolveria ainda a capacidade do indivíduo de identificar e se aproveitar de oportunidades no mercado de trabalho.

Em comum, essas definições colocam sobre o trabalhador a responsabilidade pela conquista de uma posição no mercado de trabalho, ponto que tem sido alvo de críticas. Isto porque a empregabilidade não depende apenas do indivíduo, mas também é determinada pelas políticas de contratação das empresas e pelas condições do mercado de trabalho (BROWN; HESKETH; WILIAMS, 2003; NÁDER; OLIVEIRA, 2007). A popularidade desta definição

do conceito, porém, tem servido para orientar e preparar os trabalhadores para o novo ambiente econômico marcado pela instabilidade nas relações de trabalho (LEMOS; COSTA, 2012).

Nesse sentido, pesquisadores têm buscado identificar os fatores que promoveriam a empregabilidade do trabalhador. Helal (2005) defende que o conceito de empregabilidade estaria associado a três determinantes: capital humano, capital cultural e capital social. Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), por sua vez, propõem um modelo de empregabilidade baseado em três dimensões que atuariam de forma sinérgica: identidade de carreira, adaptabilidade pessoal, e os capitais humano e social. A identidade de carreira é uma dimensão que expressa a forma como o indivíduo se define, suas motivações e metas pessoais de carreira. Já a adaptabilidade pessoal está relacionada à capacidade do trabalhador de adaptar suas habilidades, seu comportamento e sua disposição às demandas de cada situação.

Por fim, cumpre destacar as competências de carreira propostas por Defillippi e Arthur (1994), denominadas “saber por quê” (*knowing-why*), relacionada ao autoconhecimento e às motivações de carreira, “saber como” (*knowing-how*), que envolve aptidões e conhecimentos desenvolvidos tanto por meio da experiência prática quanto da aprendizagem teórica, e “saber quem” (*knowing-whom*), que diz respeito ao conjunto de relações interpessoais ou capital social do empregado. Embora os modelos aqui apresentados tenham abordagens distintas, possuem algumas dimensões em comum, conforme síntese apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 Modelos de empregabilidade

| Modelos e dimensões | Saber por quê ou identidade de carreira | Saber como ou capital humano | Saber quem ou capital social | Adaptabilidade Pessoal | Capital Cultural |
|-----------------------------------|---|------------------------------|------------------------------|------------------------|------------------|
| Defillippi e Arthur (1994) | X | X | X | | |
| Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) | X | X | X | X | |
| Helal (2005) | | X | X | | X |

Fonte: as autoras.

5 MÉTODO

Esta pesquisa, de caráter quantitativo, teve por objetivo principal avaliar as motivações e os impactos da pós-graduação sobre a carreira e a empregabilidade dos egressos. Além

disso, também foi conduzida uma análise comparando esses resultados segundo o tipo curso (*lato sensu* e *stricto sensu*) e o perfil sociodemográfico do egresso.

Participaram da pesquisa egressos de uma instituição de ensino superior privada, que conta com programas de pós-graduação *lato sensu* (especialização) e *stricto sensu* (Mestrado Profissional), ambos na área de Administração. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário disponibilizado na plataforma Survey Monkey® e os convites para participar da pesquisa foram enviados por e-mail para 3.468 egressos. Desse total, 680 acessaram o questionário (19,6%), sendo que 51 abandonaram o preenchimento em algum momento. Dessa forma, a amostra analisada envolveu 629 participantes (18% do total), sendo 493 da pós-graduação *lato sensu* e 136 da pós-graduação *stricto sensu*.

Como medida de sucesso objetivo, em linha com a literatura (JUDGE et al., 1995; HESLIN, 2005), perguntamos se os participantes obtiveram aumento de salário, promoção na empresa em que trabalhavam ou conquistaram uma nova posição no mercado de trabalho. Foram considerados como tendo obtido sucesso objetivo os participantes que responderam afirmativamente a pelo menos uma das três questões.

Para mensurar o sucesso subjetivo, adotamos a escala de satisfação com a carreira (*career satisfaction scale*), composta por cinco itens, proposta por Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990) e amplamente adotada na literatura (SPURK; HIRSCHI; DRIES, 2018). Utilizamos uma escala Likert de cinco pontos variando de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente.

Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e análises de variância (ANOVA), conduzidas com apoio do software SPSS® Statistics.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise está organizada em cinco seções. Na primeira, é apresentado o perfil dos egressos, comparando os oriundos de cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*. Na segunda, são abordadas as motivações para o ingresso numa pós-graduação. Por fim, nas três seções seguintes são avaliados os impactos da pós-graduação – importância para a empregabilidade, sucesso objetivo e satisfação com a carreira – segundo o tipo curso (*lato sensu* e *stricto sensu*) e o perfil sociodemográfico do egresso.

6.1 PERFIL DOS EGRESSOS

Os homens formam a maioria dos egressos nos dois cursos – 64% no *lato sensu* e 70% no *stricto sensu* – não havendo diferença significativa entre estes, segundo teste ANOVA ($F=1,78$; $p>0,05$). A idade média dos egressos da pós-graduação *lato sensu* é de 33 anos, variando entre 23 e 66 anos. Já a idade média dos ex-alunos da pós-graduação *stricto sensu* é de 37 anos, variando entre 26 e 67 anos. Como a diferença de idade média entre os dois grupos foi significativa, segundo teste ANOVA ($F= 45,97$; $p<0,001$), esses resultados sugerem que a busca pela pós-graduação *stricto sensu*, relativamente à pós-graduação *lato sensu*, tende a ocorrer mais à frente na carreira.

Com relação ao exercício de atividades remuneradas, nos cursos *stricto sensu* 98% dos egressos estavam trabalhando (como empregados, empresários ou autônomos), 1% estavam fora do mercado de trabalho por opção (vivendo de renda ou estudando) e apenas 1% afirmaram estar desempregados. Nos cursos *lato sensu*, 94% dos egressos estavam trabalhando, 1% estavam fora do mercado de trabalho por opção e 5% informaram estar desempregados. O baixo percentual de egressos desempregados representa um primeiro indicador de que a pós-graduação tem efeito positivo sobre a carreira e a empregabilidade.

O tempo médio de trabalho na organização atual dos egressos da pós-graduação *lato sensu* e da *stricto sensu* é de, respectivamente, 5 e 7 anos, uma diferença significativa segundo teste ANOVA ($F=17,70$; $p<0,001$). Como os profissionais da pós-graduação *lato sensu* são mais jovens do que os da pós-graduação *stricto sensu*, essa diferença pode ser explicada pela maior mobilidade voluntária que tende a ocorrer nas etapas iniciais da carreira (STUMPH, 2014).

Considerando os dois grupos estudados, 43% dos participantes que exercem atividade remunerada ocupam cargos de gestão (supervisor, coordenador, gerente, diretor, superintendente, vice-presidente e presidente). Dos egressos da pós-graduação *lato sensu*, esse percentual é de 42%, inferior aos 48% dos egressos da pós-graduação *stricto sensu*. Essa diferença, segundo teste ANOVA ($F=2,78$; $p=0,095$), foi marginalmente significativa, indicando que a procura pela pós-graduação *stricto sensu* tende a ocorrer quando o profissional já ocupa uma posição de maior destaque, possivelmente em função da idade. A correlação entre as variáveis idade e cargo de gestão foi significativa (0,151; $p<0,01$), corroborando esta interpretação.

Numa análise das variáveis gênero e cargo de gestão, verificamos que 46% dos homens são gestores, percentual que entre as mulheres é de 31%. Esse resultado representa uma evidência do teto de vidro, definido como uma barreira invisível, mas capaz de dificultar a ascensão de mulheres a cargos mais altos na hierarquia das organizações, mesmo com nível de qualificação equivalente ao dos homens (LIMA et al., 2014; MADALOZZO, 2011). Com relação às variáveis idade e cargo de gestão, verificamos que 30% dos participantes com menos de 30 anos já se encontram em posição gerencial. Esse resultado corrobora outra tendência discutida na literatura, chamada de “juniorização” da gestão, em que profissionais cada vez mais jovens estão assumindo cargos de liderança nas organizações (LABSSJ, 2013).

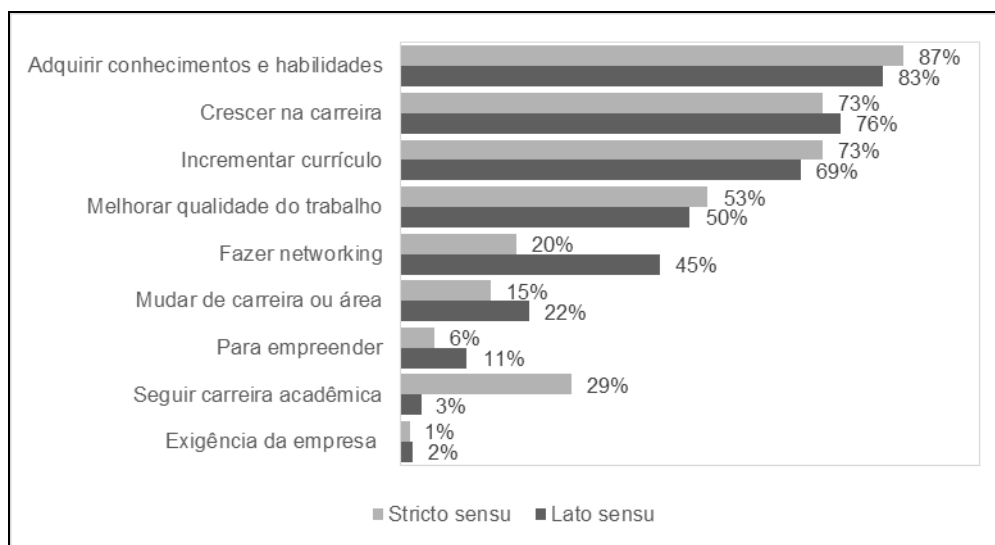
Com relação à renda mensal, o teste ANOVA não apontou diferenças significativas entre os cursos ($F=2,22$; $p>0,05$). A comparação entre os gêneros, porém, mostrou uma diferença estatisticamente significativa ($F=37,52$; $p<0,001$), com a renda média salarial das mulheres representando 69% da média salarial masculina. Tal resultado corrobora evidências nacionais e internacionais de que as mulheres recebem salários mais baixos do que os homens, mesmo com nível de qualificação equivalente (EAGLY; CARLI, 2007; IBGE, 2018). Evidências apontam que, no Brasil, mulheres com mesmo nível de escolaridade recebem menos do que os homens em todos os grupamentos por anos de estudo. Na média, a remuneração das mulheres corresponde a 76,5% da remuneração dos homens (IBGE, 2018). Eagly e Carli (2007), por sua vez, mostram que as mulheres norte-americanas ganham 81% do que recebem os homens.

Um dado que chamou a atenção em relação à formação acadêmica dos participantes foi o fato de que boa parte já cursou outra pós-graduação – 32% dos egressos da pós-graduação *lato sensu* e 57% dos egressos da pós-graduação *stricto sensu*. Esse resultado sugere que a pós-graduação pode estar sendo o mecanismo encontrado pelos profissionais para se manterem atualizados e não como uma formação única na carreira, tal como tipicamente ocorre com o curso de graduação (VAN DER HEIJDEN, 2002). Também cabe apontar que a maioria (57%) dos egressos do *stricto sensu* buscou o mestrado já tendo uma especialização no currículo, o que indica que o mestrado pode estar sendo percebido como um diferencial para o currículo, relativamente à especialização, passando a ser considerado como um passo adicional na carreira.

6.2 MOTIVAÇÃO PARA FAZER PÓS-GRADUAÇÃO

Um dos objetivos do estudo envolvia a identificação das motivações para fazer um curso de pós-graduação. Os participantes foram questionados sobre os motivos que os levaram a cursar pós-graduação, sendo que cada um poderia indicar todas as opções que se aplicassem.

Gráfico 1 Motivações para cursar pós-graduação



Conforme mostra o Gráfico 1, tanto para o *lato sensu* quanto para o *stricto sensu*, o principal motivo apontado pelos participantes ao optar pela pós-graduação foi “adquirir conhecimentos e habilidades”, aspecto intimamente relacionado à empregabilidade. A busca pela qualificação faz parte da dimensão capital humano presente em diferentes modelos de empregabilidade. Também para ambos os grupos, o segundo principal motivo foi “crescer na carreira”, seguido de “incrementar o currículo”. O item “fazer *networking*”, relacionado à construção do capital social dos participantes, também recebeu destaque, especialmente entre egressos da pós-graduação *lato sensu*. Em seu conjunto, esses resultados sugerem que os participantes percebem que a pós-graduação é importante para seu desenvolvimento de carreira e pode contribuir para sua empregabilidade (DEFELLIPPI; ARTHUR, 1994; FUGATE; KINICKI; ASHFORTH, 2004; HELAL, 2005).

Exigência da empresa foi o motivo menos apontado pelos participantes das duas categorias de curso, com 2% para os egressos do *lato sensu* e 1% para os egressos do *stricto sensu*. Esse resultado se mostra alinhado à nova realidade do mercado de trabalho, em que o

trabalhador – e não mais a empresa – assume um papel predominante na gestão de sua carreira (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

6.3 IMPORTÂNCIA DA PÓS-GRADUAÇÃO PARA A EMPREGABILIDADE

Perguntamos aos participantes o quanto o curso tinha sido importante para sua carreira/empregabilidade, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 Importância do curso para a carreira/empregabilidade

| | Lato Sensu | | Stricto Sensu | | Total | |
|----------------------|------------|-------------|---------------|-------------|------------|-------------|
| | Frequência | % | Frequência | % | Frequência | % |
| Nada / Pouco | 75 | 15% | 23 | 17% | 98 | 15% |
| Mais ou menos | 177 | 36% | 59 | 43% | 236 | 38% |
| Muito / extremamente | 241 | 49% | 54 | 40% | 295 | 47% |
| TOTAL | 493 | 100% | 136 | 100% | 629 | 100% |

Dos egressos da pós-graduação *lato sensu*, 49% avaliaram que o curso teve contribuição muito ou extremamente importante. Esse percentual cai para 40% entre os egressos da pós-graduação *stricto sensu*. Apenas 15% e 17% dos egressos da pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, respectivamente, afirmaram que o curso contribuiu pouco ou nada. Esse resultado mostra que, na percepção da maioria dos participantes, a pós-graduação trouxe impactos positivos para a carreira/empregabilidade.

Na média, a importância do curso foi de 3,40 para os egressos do *lato sensu* e de 3,29 para os do *stricto sensu*. Essa diferença não foi significativa, segundo teste ANOVA ($F=1,23$; $p>0,05$), indicando que os cursos são equivalentes em relação ao impacto percebido. Com o intuito de explorar mais a fundo essa questão, comparamos a importância média por faixa etária, gênero e tipo de empresa, conforme apresentado nas tabelas 2 a 4.

Tabela 2 Importância do curso por faixa etária

| Faixa Etária | N | Média | Desvio padrão |
|------------------|------------|-------------|---------------|
| Até 30 anos | 259 | 3,40 | ,9239 |
| De 31 a 40 anos | 264 | 3,28 | ,9222 |
| De 41 a 50 anos | 82 | 3,55 | ,9448 |
| Acima de 51 anos | 24 | 3,46 | ,8836 |
| Total | 629 | 3,37 | ,9266 |

Tabela 3 Importância do curso por gênero

| Gênero | N | Média | Desvio padrão |
|-----------|-----|-------|---------------|
| Feminino | 220 | 3,26 | ,9406 |
| Masculino | 409 | 3,44 | ,9138 |
| Total | 629 | 3,37 | ,9266 |

Tabela 4 Importância do curso por tipo de empresa

| Tipo de Empresa | N | Média | Desvio padrão |
|-----------------|-----|-------|---------------|
| Pública | 126 | 3,26 | ,9311 |
| Privada | 469 | 3,43 | ,9073 |
| Total | 595 | 3,40 | ,9143 |

Com relação à faixa etária, nota-se que indivíduos com mais de 40 anos perceberam que o curso teve uma importância maior para a empregabilidade do que os mais jovens, com até 40 anos. Essa diferença foi marginalmente significativa, segundo teste ANOVA ($F=3,57$; $p=0,06$), e é possível considerar que os mais experientes aproveitam melhor o conteúdo do curso e, por essa razão, conseguem extrair mais frutos do mesmo.

Os homens acreditam que a pós-graduação foi mais importante para sua empregabilidade do que as mulheres. Essa diferença foi significativa ($F=5,63$, $p<0,05$) e parece refletir as disparidades de gênero existentes no mercado de trabalho (EAGLY; CARLI, 2007; IBGE, 2018; PATTERSON; DAMASKE; SHEROFF, 2017) e também evidenciadas aqui. Conforme já apontado, as mulheres que participaram desta pesquisa ocupam posições inferiores e recebem salários menores do que os homens, sugerindo que eles são mais recompensados do que elas quando concluem uma pós-graduação.

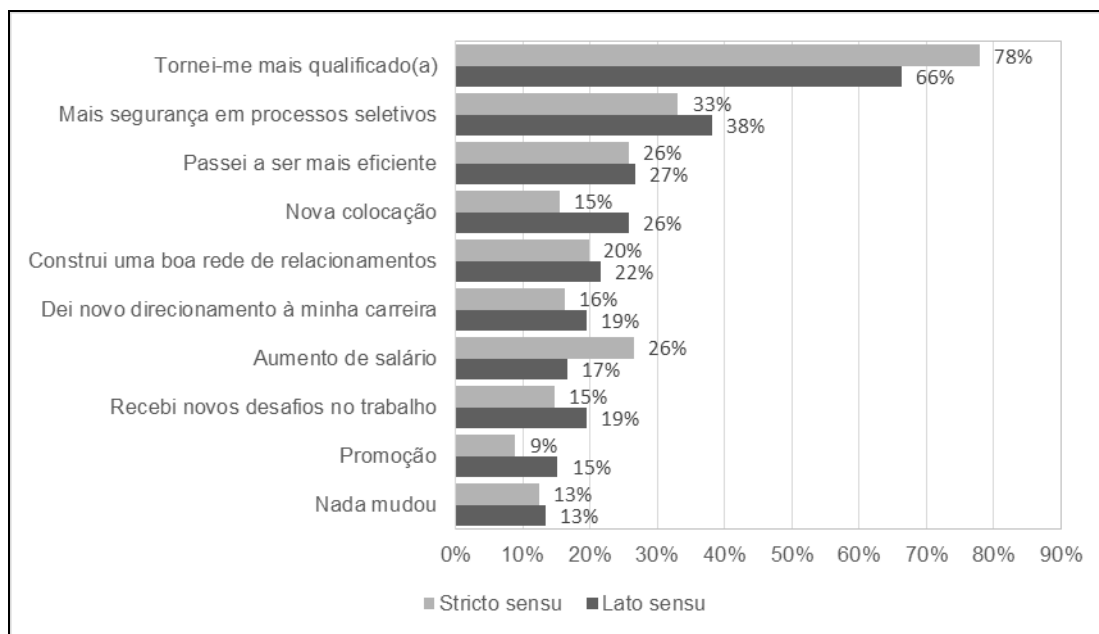
Quanto ao tipo de empresa, existe uma diferença marginalmente significativa na percepção de importância da pós-graduação entre aqueles que trabalham em empresas públicas e privadas. Os participantes que atuam em empresas privadas atribuem importância maior do que aqueles que trabalham em empresas públicas ($F=3,57$, $p<0,06$). Esse resultado sugere que a estabilidade existente nas empresas públicas pode levar seus empregados a cursar a pós-graduação por diferentes motivações, não associadas à busca por maior empregabilidade. Por outro lado, os que trabalham no mundo privado, tipicamente mais competitivo e instável, tendem a atribuir importância maior à pós-graduação.

Além de avaliar a importância do curso para a carreira/empregabilidade, uma das questões pedia aos que fossem informadas razões pelas quais a pós-graduação teria sido importante. Havia oito alternativas e os participantes poderiam assinalar todas as relevantes, além da opção de que nada havia mudado na carreira, apontada por apenas 13% dos respondentes. Dessas, três se referiam a medidas de sucesso objetivo (promoção, aumento salarial ou conquista de uma nova colocação) e cinco a aspectos mais subjetivos.

Os itens mais destacados pelos egressos foram maior qualificação, maior segurança em processos seletivos e maior eficiência no trabalho, todos aspectos subjetivos, conforme

mostra o Gráfico 2. Esses resultados sugerem que o retorno da pós-graduação parece estar mais associado a aspectos subjetivos do que objetivos. Na próxima seção, analisamos em maior detalhe a questão do sucesso objetivo.

Gráfico 2 Contribuições do curso para a carreira/empregabilidade



6.4 SUCESSO OBJETIVO

Na análise que se segue, procuramos avaliar o impacto da pós-graduação sobre uma medida de sucesso objetivo na carreira, definida como a obtenção de promoção ou aumento salarial, ou a conquista de uma nova colocação no mercado de trabalho (HESLIN, 2005; JUDGE *et al.*, 1995). Consideramos como tendo obtido sucesso objetivo os participantes que responderam afirmativamente a pelo menos um desses três itens, valor que correspondeu a 39% do total. Em seguida, procuramos analisar esses dados desdobrados por curso, faixa etária, gênero, tipo e porte da empresa em que trabalham.

Com relação ao curso, a Tabela 5 mostra que egressos da pós-graduação *lato sensu*, relativamente aos da pós-graduação *stricto sensu*, obtiveram maior sucesso objetivo. No entanto essa diferença não foi estatisticamente significativa, segundo teste ANOVA ($F=1,72$; $p>0,05$), evidenciando que os dois cursos trazem benefícios equivalentes para os seus egressos, em termos de promoções, aumentos salariais ou novas colocações.

Tabela 5 Sucesso objetivo por curso

| Tipo de curso | Frequência | N Total | Percentual |
|----------------------|------------|---------|------------|
| <i>Lato sensu</i> | 201 | 493 | 41% |
| <i>Stricto sensu</i> | 47 | 136 | 35% |
| Total | 248 | 629 | 39% |

A Tabela 6 mostra que a maior proporção de participantes que obtiveram algum sucesso objetivo associado à pós-graduação está na faixa de até 30 anos de idade (45,9%). Comparamos o sucesso objetivo desse grupo com o dos demais participantes (31 anos ou mais) e verificamos uma diferença significativa, segundo teste ANOVA ($F=7,91$; $p<0,005$).

Tabela 6 Sucesso objetivo por faixa etária

| Faixa Etária | Frequência | N Total | Percentual |
|------------------|------------|---------|------------|
| Até 30 anos | 119 | 259 | 45,9% |
| De 31 a 40 anos | 91 | 264 | 34,5% |
| De 41 a 50 anos | 29 | 82 | 35,4% |
| Acima de 51 anos | 9 | 24 | 37,5% |
| Total | 248 | 629 | 39,0% |

Esse resultado confirma a maior correlação entre investimentos na carreira e resultados alcançados por profissionais em início de carreira, quando comparados com profissionais mais maduros, conforme apontado por Nicholson e Wall-Andrews (2005). Segundo os autores, os custos de assumir riscos e experimentar são menores para os mais jovens, viabilizando maiores avanços na carreira. Além disso, as perspectivas de ascensão tendem a ser maiores quando se está no início da carreira.

Quanto ao gênero, a Tabela 7 mostra um equilíbrio, com 40,5% das mulheres e 38,9% dos homens reportando ter conseguido aumento de salário, promoção e/ou nova colocação profissional. No entanto, esse resultado não parece ter sido suficiente para reduzir as disparidades de gênero evidenciadas no perfil dos participantes, tais como menor remuneração média e acesso mais limitado a cargos de gestão.

Tabela 7 Sucesso objetivo por gênero

| Gênero | Frequência | N Total | Percentual |
|----------|------------|---------|------------|
| Mulheres | 89 | 220 | 40,5% |
| Homens | 159 | 409 | 38,9% |
| Total | 248 | 629 | 39,0% |

Com relação ao tipo de empresa, 42,9% dos profissionais que trabalham em organizações privadas alcançaram sucesso objetivo, contra 32,5% dos que trabalham em organizações públicas. Esse resultado, apresentado na Tabela 8, foi significativo segundo teste ANOVA ($F=4,40$; $p<0,05$) e parece ser reflexo da estrutura mais rígida e burocrática das empresas públicas, que pode dificultar a mobilidade interna de seus empregados. Além disso, a garantia de estabilidade oferecida pelas empresas públicas pode contribuir para reduzir a mobilidade externa dos que nelas trabalham. Por outro lado, no ambiente privado, tanto a mobilidade interna quanto a externa tendem a ser maiores.

Tabela 8 Sucesso objetivo por tipo de empresa

| Tipo de Empresa | Frequência | N Total | Percentual |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|
| Públicas | 41 | 126 | 32,5% |
| Privadas | 201 | 469 | 42,9% |
| Não trabalhava na ocasião da pesquisa | 6 | 34 | 17,6% |
| Total | 248 | 629 | 39,0% |

Judge *et al.* (1995) sugerem que o tamanho da empresa é uma variável relevante para a predição de salários e promoções, na medida em que as oportunidades de mobilidade interna seriam maiores nas empresas de maior porte. Em linha com essa argumentação, a Tabela 9 mostra que, de fato, os profissionais de empresas médias e grandes reportaram maior sucesso objetivo do que aqueles que trabalham em empresas menores (micro e pequenas). Essas diferenças foram significativas, segundo ANOVA ($F=3,10$; $p<0,05$), e testes *post hoc* de Tukey mostraram que os que trabalham em empresas médias e grandes auferem retornos objetivos significativamente maiores do que os que trabalham em microempresas.

Tabela 9 Sucesso objetivo por porte da empresa

| Porte da Empresa | Frequência | N Total | Percentual |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|
| Autônomos | 4 | 15 | 26,7% |
| Micro | 8 | 42 | 19,0% |
| Pequena | 21 | 58 | 36,2% |
| Média | 46 | 97 | 47,4% |
| Grande | 163 | 383 | 42,6% |
| Não trabalhava na ocasião da pesquisa | 6 | 34 | 17,6% |
| Total | 248 | 629 | 39,0% |

6.5 SATISFAÇÃO COM A CARREIRA

Além de avaliar o sucesso objetivo, medido pela conquista de aumento salarial, promoção e/ou nova colocação, também analisamos a satisfação dos participantes com a

própria carreira, uma medida de sucesso subjetivo proposta por Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990). Na Tabela 10 são apresentadas as médias de cada um dos cinco itens que compõem a escala de satisfação com a carreira para o conjunto de participantes.

Tabela 10 Satisfação com a carreira

| Satisfação com | Média | Desvio Padrão |
|--------------------------------------|-------------|---------------|
| Sucesso alcançado na carreira | 3,80 | 1,022 |
| Carreira como um todo | 3,81 | 1,009 |
| Remuneração | 3,58 | 1,120 |
| Promoção | 3,45 | 1,164 |
| Desenvolvimento de novas habilidades | 4,05 | 0,888 |
| Média: sucesso subjetivo | 3,74 | 0,876 |

As tabelas 11 a 13 apresentam a satisfação com a carreira por curso, gênero e faixa etária. Observamos que os egressos do *stricto sensu* estão mais satisfeitos com sua carreira do que os do *lato sensu*, mas a diferença não foi significativa ($F=1,31$; $p>0,05$). Da mesma forma, os homens percebem sucesso subjetivo superior ao das mulheres, mas a diferença também não foi significativa ($F=2,12$; $p>0,05$). Com relação à faixa etária, os respondentes com mais de 50 anos são os que atribuíram maior média ao sucesso subjetivo e os valores são decrescentes em relação à idade. Essas diferenças, no entanto, não foram significativas, assim como a satisfação com a carreira por tipo de empresa e tamanho da empresa.

Tabela 11 Satisfação com a carreira por curso

| Curso | N Total | Média | Desvio padrão |
|----------------------|---------|-------|---------------|
| <i>Lato sensu</i> | 493 | 3,72 | ,8979 |
| <i>Stricto sensu</i> | 136 | 3,81 | ,7883 |
| Total | 629 | 3,74 | ,8757 |

Tabela 12 Satisfação com a carreira por gênero

| Gênero | N Total | Média | Desvio padrão |
|--------------|------------|-------------|---------------|
| Feminino | 220 | 3,67 | ,9100 |
| Masculino | 409 | 3,78 | ,8555 |
| Total | 629 | 3,74 | ,8757 |

Tabela 13 Satisfação com a carreira por faixa etária

| Faixa Etária | N Total | Média |
|-----------------|---------|-------|
| Até 30 anos | 259 | 3,71 |
| De 31 a 40 anos | 264 | 3,74 |
| De 41 a 50 anos | 82 | 3,78 |
| 51 anos ou mais | 24 | 3,91 |
| Total | 629 | 3,74 |

Em resumo, a análise da satisfação com a carreira, uma medida de sucesso subjetivo, mostrou que os egressos dos cursos de pós-graduação se encontram satisfeitos com os resultados que têm alcançado em sua carreira. Além disso, essa satisfação parece prevalecer em todos os grupos, sem variações significativas por tipo de curso, gênero, faixa etária e posição profissional (tipo e tamanho da empresa em que trabalham).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como ponto de partida a carreira no novo contexto do trabalho, em que o conhecimento se tornou peça fundamental para o desempenho de organizações e trabalhadores, especialmente aqueles com formação superior. Os investimentos em programas de educação continuada representam, portanto, um caminho para que esses profissionais se mantenham competitivos no mercado de trabalho. A partir deste cenário, procuramos avaliar os reflexos dos programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* sobre a carreira e a empregabilidade de 629 egressos de uma escola de negócios.

Os resultados apontam que a pós-graduação exerceu influência positiva sobre a carreira dos participantes. Para 47% dos egressos, a pós-graduação foi muito ou extremamente importante para a carreira/empregabilidade e apenas 15% informaram que o curso contribuiu pouco ou nada. Além disso, 39% dos participantes foram promovidos, receberam aumento salarial ou conseguiram uma nova colocação no mercado de trabalho, indicando a contribuição da pós-graduação para o sucesso objetivo na carreira.

Esses resultados, em seu conjunto, estão em linha com outras pesquisas conduzidas no Brasil. Oliveira *et al.* (2015), num estudo com egressos de cursos de MBA (pós-graduação *lato sensu*), concluíram que o curso trouxe reflexos positivos para a carreira dos participantes, incluindo promoções e ganhos salariais. Cruz (2013) pesquisou egressos de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e encontrou impactos positivos sobre o sucesso objetivo e subjetivo dos participantes. A literatura internacional também traz evidências dos efeitos positivos da pós-graduação sobre a carreira de seus egressos (BARUCH; LAVI-STEINER, 2015; MARINO; RIVERO; DABOS, 2019).

Também é importante destacar que, no presente estudo, os impactos subjetivos da pós-graduação sobre a carreira – por exemplo, aquisição de conhecimentos, mais segurança em processos seletivos – foram mais intensamente destacados do que os impactos objetivos. Além disso, não foram identificadas diferenças significativas entre os grupos (idade, gênero e

tipo de curso) no que tange a satisfação com a carreira. Ambos os resultados corroboram evidências encontradas na literatura (CRUZ, 2013; SILVA; GODOY, 2016). Estudos futuros poderiam explorar mais a fundo esta questão, mas é possível apontar uma possível interpretação para o fenômeno. Os investimentos de tempo e dinheiro numa pós-graduação tendem a ser elevados, de forma que, mesmo sem ter obtido resultados mais tangíveis, tais como os ligados a indicadores de sucesso objetivo, o egresso acaba valorizando outros aspectos, mais subjetivos, como uma possível justificativa pessoal para os investimentos que realizou.

Com relação aos aspectos objetivos, verificamos que os mais jovens (com até 30 anos) reportaram mais sucesso do que os mais maduros. Por outro lado, os mais maduros apontaram que o curso foi mais importante para sua empregabilidade do que os mais jovens. O primeiro resultado sugere que, no início da vida profissional, a correlação entre investimentos na carreira e resultados objetivos são maiores, tendo em vista que os mais jovens estão mais propensos a arriscar e que há mais espaço para crescimento, relativamente àqueles que já ocupam posições de maior destaque (NICHOLSON; WALL-ANDREWS, 2005). Quanto ao segundo resultado, os mais maduros podem estar dando maior destaque a aspectos subjetivos – tais como a aquisição de conhecimentos – na medida em que aproveitam melhor o conteúdo do curso, dada sua maior experiência. Pesquisas futuras podem abordar esses aspectos em maior profundidade.

Na comparação entre *lato sensu* e *stricto sensu*, foi possível observar que a maioria (57%) dos egressos do *stricto sensu* optou por fazer o curso já tendo outra pós-graduação no currículo, percentual foi de 32% entre os egressos do *lato sensu*. Esses resultados sugerem, em primeiro lugar, que a pós-graduação, de forma geral, está sendo utilizada como um mecanismo de atualização profissional ao longo da carreira, e não como um evento único, como costuma ocorrer com a graduação. Em segundo lugar, indica que o mestrado profissional pode estar sendo percebido como um diferencial para o currículo, relativamente à especialização, passando a ser considerado como um passo adicional no desenvolvimento da carreira. Estudos futuros podem se debruçar mais a fundo sobre essas questões.

Na análise do perfil dos egressos, também foi possível encontrar evidências de discriminação de gênero e de juniorização da gestão, ambos aspectos discutidos na literatura nacional (LABSSJ, 2013; LIMA et al., 2014; MADALOZZO, 2011). No primeiro caso, verificamos que as mulheres pesquisadas, mesmo com mesmo nível de qualificação dos

homens, recebem remuneração menor e ocupam menos cargos de gestão. Além disso, observamos que 30% dos participantes com menos de 30 anos já se encontram em posição gerencial, resultado em linha com pesquisas nacionais sobre o tema (LABSSJ, 2013).

Quanto às limitações desta pesquisa, cumpre destacar a impossibilidade de se fazer generalizações, já que a amostra foi obtida por conveniência e envolveu apenas egressos de programas de pós-graduação em administração de uma única instituição de ensino. Além disso, como não foram pesquisados profissionais sem diploma de pós-graduação, não foi possível comparar a percepção de sucesso entre esses dois grupos, ponto que poderia dar mais clareza aos resultados. Nesse sentido, para trabalhos futuros, sugerimos a condução de pesquisas com egressos da pós-graduação de um conjunto mais amplo de cursos e instituições de ensino, e também com profissionais que não possuem o título da pós-graduação, viabilizando uma análise comparativa entre esses dois grupos. Outra importante avenida de estudos sobre carreira na pós-graduação envolveria comparações entre alunos e egressos de mestrados profissionais e acadêmicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. *In*: ARTHUR, M.B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S. (eds.). **Handbook of career theory**. Nova York: Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. *In*: ARTHUR, M. B.; ROSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. Nova York: Oxford University Press, 1996.

ARTHUR, M. B. Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. **Human Relations**, v. 61, n. 2, p.163-186, 2008.

ARTHUR, M. B.; KHAPOVA S. N.; WILDEROM C. P. M. Career success in a boundaryless career world. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 2, p. 177-202, 2005.

BARUCH, Y.; LAVI-STEINER, O. The career impact of management education from an average-ranked university: Human capital perspective. **Career Development International**, v. 20, n. 3, p. 218–237, 2015.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BERNSTRØM, V. H.; DRANGE, I.; MAMELUND, S. E. Employability as an alternative to job security. **Personnel Review**, v. 48, n. 1, p. 234–248, 2019.

BROWN, P.; HESKETH, A.; WILLIAMS, S. Employability in a knowledge-driven economy. **Journal of Education and Work**, v. 16, n. 2, p. 107–126, 2003.

CAPPELLI, P. **The new deal at work**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

CAPES. **Definição dos cursos de pós-graduação**. Parecer 977/1965. Disponível em <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Parecer_CESU_977_1965.pdf>. Acesso em 04/07/2018.

CAPES. **Documento de área: Administração pública e de empresas, Ciências Contábeis e Turismo**. Brasília: CAPES, 2017. Disponível em <<http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/documentos-de-area>>. Acesso em 08/11/2019.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CLARKE, M. Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability. **Career Development International**, v. 14, n. 1, p. 8–28, 2009.

CLARKE, M. The organizational career: not dead but in need of redefinition. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 4, p. 684–703, 2013.

CRUZ, J. F. P. **Percepção dos alunos sobre o impacto de curto prazo dos cursos de MBA em suas carreiras**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: EAESP-FGV, 2013.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 307–324, 1994.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

EBY, L.T.; BUTTS, M.; LOCKWOOD, A. Predictors of success in the era of the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 6, p. 689-708, 2003.

FUGATE, M.; KINICKI, A. J.; ASHFORTH, B. E. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 14-38, 2004.

GAZIER, B. Employability: the complexity of a policy notion. In: Weinert, P. et al. (eds.), **Employability: from theory to practice**. New York: Transaction Publishers, p. 3-23, 2001.

GREENHAUS J. H.; PARASURAMAN S.; WORMLEY W. M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 64-86, 1990.

HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004.

HELAL, D. H. Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, p. 01-15, 2005.

HELAL, D. H.; ROCHA, M. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 139–154, 2011.

HESLIN, P. Conceptualizing and evaluating career success. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 2, p. 113-136, 2005.

HOPER EDUCAÇÃO. **Análise setorial do ensino superior privado**. Foz do Iguaçu, PR: Hoper Educação, 2014.

HOPER EDUCAÇÃO. **Análise setorial da educação superior privada – Brasil 2018**. Foz do Iguaçu, PR: Hoper Educação, 2019.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>. Acesso em: 02/11/2019.

JUDGE, T. A. *et al.* An empirical investigation of the predictors of executive career success. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 3, p. 485–519, 1995.

KEHOE, R. R.; COLLINS, C. J. Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 8, p. 1222–1236, 2017.

LABSSJ. **Primeira gestão**. Relatório de Pesquisa. São Paulo: LAB SSJ. 2013. Disponível em: <<https://issuu.com/labssj/docs/report-final3>>. Acesso em 03/04/2019.

LEMOS, A. H. C.; COSTA, A. M. A Dimensão simbólica da empregabilidade: mercado, políticas públicas e organização social do trabalho. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 2, p. 85–103, 2012.

LIMA, G. S. *et al.* O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista PRETEXTO**, v. 14, n. 4, p. 65–80, 2014.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 126–137, 2011.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 106–123, 2005.

MARINO, J.; RIVERO, A. G.; DABOS, G. E. MBAs and career development: a literature review from the human capital perspective. **Cuadernos de Administración**, v. 35, n. 64, p. 109–126, 2019.

NÁDER, F. M.; OLIVEIRA, L. B. Empregabilidade: uma análise histórica e crítica. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 31, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

NICHOLSON, N.; WALL-ANDREWS, W. Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. **Journal of Organizational Behaviour**, n. 26, n. 2, p. 137-154, 2005.

OLIVEIRA, D. M. A. S. et al. Educação executiva e carreira: promessas não cumpridas? In: Encontro Nacional da ANPAD, 39, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

PATTERSON, S. E.; DAMASKE, S.; SHEROFF, C. Gender and the MBA: Differences in career trajectories, institutional support, and outcomes. **Gender and Society**, v. 31, n. 3, p. 310–332, 2017.

SILVA, P. T. M.; GODOY, A. S. MBA – O que alunos e ex-alunos pensam a respeito do curso realizado, seu aprendizado, e do impacto em suas carreiras. **Revista GUAL**, v. 9, n. 3, p. 292–314, 2016.

SPURK, D.; HIRSCHI, A.; DRIES, N. Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: competing perspectives and future directions. **Journal of Management**, v. XX, n. X, p. 1–35, 2018.

STUMPF, S. A. A longitudinal study of career success, embeddedness, and mobility of early professionals. **Journal of Vocational Behavior**, v. 85, n. 2, p. 180-190, 2014.

STURGES, J. et al. A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 6, p. 731–748, 2002.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p.19-29, 2006.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, p. 1542-1571, 2009.

TAUIL, A.; MAINARDES, E. W. Escolha de cursos de pós-graduação lato sensu e os seus fatores determinantes. **Revista GUAL**, v. 8, n. 3, p. 219–239, 2015.

VAN DER HEIJDEN, B. Prerequisites to guarantee life-long employability. **Personnel Review**, v. 31, n. 1, p. 44–61, 2002.