

Estado da publicação: Não informado pelo autor submissor

# MOBILIZAÇÃO PARA A EMPREGABILIDADE A PARTIR DO ENSINO SUPERIOR: FATORES INTERNOS E EXTERNOS

Paulo Augusto Mendes, Sérgio Augusto Pereira Bastos

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.11747>

Submetido em: 2025-04-14

Postado em: 2025-05-04 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

ARTIGO

## MOBILIZAÇÃO PARA A EMPREGABILIDADE A PARTIR DO ENSINO SUPERIOR: FATORES INTERNOS E EXTERNOS

PAULO AUGUSTO MENDES<sup>1</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2892-4101>  
[pauloaugustomendes@uft.edu.br](mailto:pauloaugustomendes@uft.edu.br)

SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS<sup>2</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5697-3624>  
[sapbastos@gmail.com](mailto:sapbastos@gmail.com)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Tocantins. Porto Nacional, Tocantins (TO), Brasil.

<sup>2</sup> Fucape Business School. Vitória, Espírito Santo (ES), Brasil.

**RESUMO:** O estudo teve como objetivo compreender como profissionais com ensino superior, com 10 a 35 anos de experiência no mercado, mantêm sua empregabilidade diante de fatores internos e externos. Foram realizadas entrevistas em profundidade com 11 profissionais de diversas áreas, e os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que a manutenção da empregabilidade está fortemente ligada a fatores pessoais, como a capacidade de adaptação, curiosidade e confiança. Os profissionais consideram o conhecimento um ativo valioso, alinhado à Teoria do Capital Humano, e se mantêm atualizados conforme as exigências do mercado em que atuam. Esses achados sugerem que gestores do setor educacional devem criar estruturas e processos que acompanhem as demandas do mercado, incluindo ações que considerem fatores psicossociais dos estudantes. Para gestores de recursos humanos, recomenda-se uma abordagem mais humanizada e a implementação de regras claras para o desenvolvimento de carreiras, a fim de reduzir práticas personalistas e patriarcais que afetam a empregabilidade.

**Palavras-chave:** empregabilidade, desenvolvimento de carreira, educação superior, mercado de trabalho.

## MOBILIZATION FOR EMPLOYABILITY FROM HIGHER EDUCATION: INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS

**ABSTRACT:** The study aimed to understand how professionals with higher education, with 10 to 35 years of experience in the market, maintain their employability in the face of internal and external factors. In-depth interviews were carried out with 11 professionals from different areas, and the data was analyzed using content analysis. The results revealed that maintaining employability is strongly linked to personal factors, such as adaptability, curiosity and confidence. Professionals consider knowledge a valuable asset, aligned with the Human Capital Theory, and stay up to date according to the demands of the market in which they operate. These findings suggest that managers in the educational sector must create structures and processes that follow market demands, including actions that consider students' psychosocial factors. For human resources managers, a more humanized approach and the implementation of clear rules for career development are recommended, in order to reduce personalistic and patriarchal practices that affect employability.

**Keywords:** employability, career development, higher education, job market.

## MOVILIZACIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD DESDE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

**RESUMEN:** El estudio tuvo como objetivo comprender cómo los profesionales con educación superior, con 10 a 35 años de experiencia en el mercado, mantienen su empleabilidad frente a factores internos y externos. Se realizaron entrevistas en profundidad a 11 profesionales de diferentes áreas y los datos se analizaron mediante análisis de contenido. Los resultados revelaron que mantener la empleabilidad está fuertemente vinculado a factores personales, como la adaptabilidad, la curiosidad y la confianza. Los profesionales consideran el conocimiento un activo valioso, alineado con la Teoría del Capital Humano, y se mantienen actualizados de acuerdo con las exigencias del mercado en el que actúan. Estos hallazgos sugieren que los administradores del sector educativo deben crear estructuras y procesos que sigan las demandas del mercado, incluidas acciones que consideren los factores psicosociales de los estudiantes. Para los gerentes de recursos humanos, se recomienda un enfoque más humanizado y la implementación de reglas claras para el desarrollo de carrera, con el fin de reducir prácticas personalistas y patriarcales que afectan la empleabilidad.

**Palabras clave:** empleabilidad, desarrollo profesional, educación superior, mercado laboral.

### INTRODUÇÃO

A empregabilidade é a capacidade de um indivíduo transitar no mercado de trabalho usando seus conhecimentos e habilidades, sendo relevante para todos os níveis de instrução (Small et al., 2018; Clarke, 2018) Até os anos 1990, era considerada “vitalícia”, ou seja, havia pouca mobilidade nas carreiras. Mas as mudanças tecnológicas alteraram essa dinâmica, principalmente por conta do avanço tecnológico, e, à exceção do serviço público (no Brasil, por exemplo), fez com que da constante atualização profissional essencial uma obrigação (Aguilar & Souza, 2019; Marques & Duarte, 2021).

Esta pesquisa foca na empregabilidade de trabalhadores com nível superior, explorando a transição da universidade para o trabalho. A opção pelas universidades e não as demais formações de instituições de ensino superior – centros universitários e faculdades – deu-se pela importância qualitativa e quantitativa das universidades no contexto brasileiro, com destaque para as universidades públicas. Essa transição inclui tanto recém-graduados quanto aqueles que retornam à universidade para atualizar seus conhecimentos e manter sua empregabilidade. Para tal, fundamenta-se na Teoria do Capital Humano, desenvolvida por Mincer (1958), Schultz (1964) e Becker (1993). Essa teoria considera a educação como um investimento pessoal que facilita a entrada e a reentrada no mercado de trabalho (Viana & Lima, 2010).

A empregabilidade de discentes, em geral, está positivamente associada à reputação e qualidade da universidade, além de sua conexão com o mercado de trabalho (Sumanasiri et al., 2015; Succi & Canovi, 2019). No Brasil, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) avalia essa reputação, e uma nota mais alta indica maior percepção de qualidade e valor do conhecimento adquirido (Capes, 2023).

A empregabilidade está ligada a características individuais como autogestão (Römgens et al., 2019), autoeficácia (Gamboa et al., 2018; Römgens et al., 2019) e percepção pessoal de empregabilidade (Jackson & Tomlinson, 2020). Baixa autoconfiança, dificuldades financeiras e a conciliação entre vida acadêmica e responsabilidades pessoais são barreiras (Monteiro et al., 2022), assim como a percepção do

trabalho como um chamado (Felix & Papaleo, 2021). Além disso, na transição universidade-trabalho, gênero, raça e curso influenciam a percepção de barreiras na carreira, exigindo adaptação para uma melhora na percepção de empregabilidade (Melo et al., 2021).

Embora existam modelos de empregabilidade (Dacre & Sewell, 2007; Small et al., 2018), atender a todos os seus componentes não garante um emprego (Small et al., 2018). Além disso, há o contexto cultural e a geração do empregador, que podem atribuir diferentes níveis de importância a certas características (Succi & Canovi, 2019).

A empregabilidade é influenciada por fatores que mudam ao longo do tempo, incluindo o contexto cultural, econômico e pessoal, bem como o nível de competição por empregos e a compatibilidade entre vida pessoal e demandas profissionais (Dacre & Sewell, 2007; Small et al., 2018). No entanto, a maioria das pesquisas foca na transição universidade-mercado de recém-formados (Clarke, 2018; Gutiérrez-Santiuste et al., 2022; Monteiro et al., 2022; Jackson & Tomlinson, 2020; Petruzzello et al., 2023; Smith & Leoni, 2016) o que não permite avaliar a mobilização da empregabilidade ao longo da carreira e para isso este artigo visa entender como profissionais experientes (10 a 35 anos de carreira) com nível superior mantêm sua empregabilidade diante de fatores internos e externos.

Estudos identificam fatores que favorecem (Jackson & Tomlinson, 2020; Mendonça et al., 2020; Römgens et al., 2019; Sumanasiri et al., 2015) ou dificultam (Felix & Papaleo, 2021; Melo et al., 2021; Monteiro et al., 2022) a empregabilidade, destacando que tanto profissionais quanto contextos mudam ao longo do tempo, tornando a empregabilidade não permanente (Dacre & Sewell, 2007; Small et al., 2018). Pesquisas focadas na transição universidade-mercado não explicam a evolução da empregabilidade ao longo de uma carreira.

Monteiro et al. (2022) destacam que questões sistêmicas, como dificuldades financeiras e a conciliação entre vida acadêmica e responsabilidades profissionais ou familiares, criam vulnerabilidades que dificultam a inserção no mercado, afetando especialmente populações subalternizadas devido à desigualdade de oportunidades. Essa perspectiva fundamentou críticas de universitários, conforme Silva e Silva (2020), ao conceito de sucesso baseado na meritocracia do aluno.

Pelo exposto, este estudo busca compreender como profissionais graduados e inseridos no mercado lidam com fatores internos e externos para manter a sua empregabilidade. A pesquisa foi qualitativa e interpretativa, com dados primários originados de entrevistas em profundidade a partir de roteiro semiestruturado. Os sujeitos de pesquisa foram profissionais do setor privado de diversas áreas, selecionados por conveniência, com 10 a 35 anos de carreira. A análise de conteúdo seguiu a o método de categorização de Bardin (2016).

A contribuição teórica está no campo da gestão de carreiras, tendo a Teoria do Capital Humano como lente de análise. Já a contribuição prática foca nos gestores de pessoas, que podem utilizar insights em seu trabalho de desenvolvimento humano, retenção de talentos e aperfeiçoamento de qualificações nas organizações.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Empregabilidade

A empregabilidade é a habilidade de navegar no mercado de trabalho, adaptando-se às demandas dos empregadores. Envolve adaptabilidade de carreira, demonstrada pela disposição e proatividade em enfrentar mudanças e desafios profissionais (Small et al., 2018; Tokar et al., 2020). Dinh et al. (2023) observaram um aumento no interesse sobre empregabilidade, especialmente na segunda metade dos anos 2010.

A adaptabilidade envolve acompanhar tendências de mercado para moldar a identidade profissional futura. No início dos anos 2000, a empregabilidade era medida pela capacidade individual de obter emprego e pelo ranking das universidades e criticada por não desenvolver efetivamente a empregabilidade dos estudantes (Harvey, 2001; Ladeira et al., 2019; Rodrigues & Oliveira, 2023). Nesse sentido, Akkermans e Kubasch (2017) destacaram que, entre 2012 e 2016, a pesquisa sobre empregabilidade focou em competências e habilidades necessárias para manter ou conseguir emprego.

Hodkinson (2005) argumentou que a literatura exagera as diferenças entre o aprendizado universitário e o aprendizado no local de trabalho. Ele sugeriu que ambos são práticas cotidianas participativas e que as aprendizagens em cada contexto são influenciadas por diferenças culturais, rotinas laborais e condições estruturais e organizacionais específicas.

Barkas e Armstrong (2022) identificaram uma dissociação entre ação e pensamento no discurso dos alunos sobre conhecimento e empregabilidade, com alguns defendendo o foco no ganho pessoal e outros buscando aprendizado aprofundado. Em Portugal, Fragoso et al. (2019) apontaram que estudantes, graduados e empregadores viam o ensino superior como responsável pela empregabilidade. No entanto, representantes universitários argumentavam que a academia deveria apoiar a transição para o mercado de trabalho, mas seu papel principal seria servir à sociedade em geral, não apenas ao mercado laboral.

Outro aspecto é a integração do ensino médio à educação profissional privilegiando noções de empreendedorismo e empregabilidade, enfatizando o investimento individual como diferencial no mercado (Silva & Silva, 2020). Isso reflete a transformação da Teoria do Capital Humano em uma doutrina de crescimento econômico focada no sucesso individual, separando objetivos pessoais dos sociais. Contudo, alguns alunos rejeitavam essa visão, percebendo a escola como um espaço de disputa de classes, onde noções de exploração capital-trabalho são reproduzidas ou negadas. Essa crítica é relevante, pois a empregabilidade não depende apenas de fatores individuais, mas também de dimensões sociais (Dacre & Sewell, 2007; Small et al., 2018; Succi & Canovi, 2019). Além disso, a demanda por trabalho qualificado não acompanha o crescimento da oferta (Carvalho & Reis, 2023).

O Processo de Bolonha, iniciado em 1999, incentivou a pesquisa sobre empregabilidade e a formação orientada para o mercado, alinhando o ensino universitário às demandas sociais (Sin & Amaral, 2017). Como consequência, as universidades passaram a focar em três áreas principais: melhorar a cooperação com o mercado de trabalho, apoiar a inserção profissional dos graduados e promover dados comparáveis sobre emprego e trajetórias profissionais dos graduados (Fragoso et al., 2019).

## **Determinantes da empregabilidade**

Existem diferentes modelos de empregabilidade, como o Dots e sua evolução, o CareerEDGE. Esse modelo enfatiza a reflexão sobre aprendizado, experiência de trabalho, domínio acadêmico, habilidades genéricas e inteligência emocional, essenciais para a autoeficácia e autoconfiança,

fundamentais ao autodesenvolvimento e empregabilidade. Originalmente, não incluía habilidades interpessoais, logo Dacre e Sewell (2007) o complementaram com o planejamento de desenvolvimento pessoal. Isso auxilia graduandos a registrar suas aprendizagens, facilitando reflexões sobre sua integração ao trabalho por meio de estágios e planos de carreira, demonstrando proatividade e oferecendo aos empregadores uma visão de seu desempenho e capacidade de autogestão de carreira (Dacre & Sewell, 2007; Small et al., 2018).

Harvey (2001) argumenta que a empregabilidade vai além de conseguir emprego, incluindo o desenvolvimento de capacidades individuais e a qualidade dos programas universitários. A avaliação deve focar na redução de fraquezas e aprimoramento de pontos fortes. Clarke (2018) enfatiza que o sucesso profissional requer alinhamento entre características pessoais e demandas do mercado. Fatores cruciais incluem habilidades, competências, experiência, networking, classe social e reputação universitária. Gerenciamento de carreira, flexibilidade e adaptabilidade são essenciais para enfrentar mudanças. Quanto melhor o graduado integra essas características, maior sua percepção de empregabilidade (Ladeira et al., 2019).

O framework de Sumanasiri et al. (2015), para explicar a aprendizagem e empregabilidade, inclui cinco eixos: desenvolvimento de carreira, experiência de trabalho e vida, conhecimento e habilidades das disciplinas, habilidades genéricas e inteligência emocional, que juntos influenciam os resultados de aprendizagem. A reputação universitária é destacada como mediadora entre aprendizagem e empregabilidade, sugerindo que ambas devem se complementar para promover o crescimento da empregabilidade.

Römgens et al. (2019) ampliam a visão de empregabilidade ao integrar ensino superior e aprendizagem no trabalho. Destacam que o capital humano envolve conhecimento acadêmico e competências genéricas, como habilidades interpessoais e tecnológicas. Segundo eles, o capital social é construído por meio de comunicação, trabalho em equipe e networking. Assim, a habilidade de desenvolvimento de carreira promove aprendizagem contínua e flexibilidade, enquanto reflexão pessoal e auto-organização são fortalecidas pela autogestão e autoeficácia.

A autoeficácia é crucial para o planejamento e desenvolvimento de carreira, bem como para o sucesso na inserção profissional no mercado (Remor et al., 2022). Além disso, em uma associação positiva entre autoeficácia e a autopercepção de empregabilidade encontra-se a autoavaliação das competências para obter e manter um trabalho, ou seja, preservar a capacidade de competir no mercado de trabalho (Mendonça et al., 2020).

Jackson e Tomlinson (2020) constataram que percepções negativas do mercado de trabalho estão ligadas a uma menor empregabilidade percebida e controle de carreira, mas, aumentam a proatividade, contudo, inexistente relação entre percepções negativas e esforços para vantagem posicional e proatividade e planejamento de carreira. Concluíram que o planejamento de carreira varia conforme características individuais, com estudantes proativos sendo mais positivos e recomendaram que universidades promovam a conscientização sobre oportunidades de carreira por meio de aprendizagem integrada ao trabalho e atividades em outras atividades curriculares como voluntariado e estágios.

Fatores como falta de autoconfiança, dificuldades financeiras e desafios na conciliação entre vida acadêmica e responsabilidades pessoais ou profissionais são barreiras significativas na transição universidade-mercado. Tanto é que Monteiro et al. (2022) concluíram que ser mulher e graduada em

Ciências Sociais pode aumentar a vulnerabilidade na transição para o mercado de trabalho, enquanto idades mais avançadas com experiência prévia estão associadas a maiores taxas de emprego.

Empregadores acreditam que graduados têm maior chance de inserção no mercado quando possuem habilidades interpessoais, de comunicação, liderança, raciocínio e resolução de problemas, além de alinhamento cultural com a organização, inteligência emocional, boas notas, experiência de trabalho e participação em atividades extracurriculares e voluntariado (Small et al., 2018). Logo, universidades que conectam estudantes ao mercado através de estágios e estudos de caso melhoram a empregabilidade (Succi & Canovi, 2019). No entanto, empregadores estão insatisfeitos com o desenvolvimento de soft skills nos alunos, que priorizam competências técnicas resultando em diferenças entre países (Succi & Canovi, 2019).

Preparação, supervisão e integração no aprendizado são fundamentais para currículos baseados em projetos de aprendizagem orientada ao trabalho, sendo essenciais para a empregabilidade. Ações como prática profissional padronizada, alinhamento com a missão da empresa, decisões informadas, e aplicação prática da teoria exigidas (Smith & Leoni, 2016).

Gutiérrez-Santiuste et al. (2022), em estudo com 54 graduandos espanhóis, ressaltaram a importância do portfólio eletrônico para a empregabilidade. Os alunos reconheceram sua utilidade para autoconhecimento, construção de comunidade, compreensão do mercado e ampliação de redes profissionais, além de aumentar a visibilidade perante empregadores e facilitar a transição universidade-trabalho. Já na Itália, Petruzzello et al. (2023) descobriram que o apoio docente é crucial para a empregabilidade, impactando positivamente o bem-estar psicológico dos alunos.

Em contraste, Isnard et al. (2019) observaram em Minas Gerais, Brasil, que uma instituição de ensino profissional se pautava apenas pelo plano pedagógico e atividades extras de forma a contribuir para a empregabilidade de seus alunos. O plano pedagógico servia como guia para objetivos educacionais, enquanto atividades extras conectavam teoria e prática.

Succi e Canovi (2019) compararam respostas de alunos de mestrado da Itália e Alemanha com as de gestores de recursos humanos e constataram que a importância das soft skills para empregabilidade progressivamente aumentou. Comunicação, compromisso e trabalho em equipe foram as mais valorizadas. Equilíbrio de vida, liderança e gerenciamento foram menos importantes, possivelmente devido ao estágio inicial de carreira. Adaptabilidade cultural não foi considerada muito relevante, apesar do contexto internacional do estudo (Succi & Canovi, 2019).

Mulheres, pardos e negros percebem mais barreiras de carreira devido a suas características sociodemográficas, portanto adaptabilidade e empregabilidade percebida foram preditoras de satisfação na carreira. Preocupação, controle, curiosidade e confiança são cruciais para o desenvolvimento contínuo dos estudantes dessas demografias (Melo et al., 2021). A questão das características demográficas é enfatizada também por Small et al. (2018).

No Brasil diversos estudos mostram ênfases de um objetivo tão amplo quanto a manutenção da empregabilidade Planejamento de carreira (Carvalho & Mourão, 2021), adaptabilidade de carreira (Ladeira et al., 2019), preparação para a transição universidade-trabalho (Gamboa et al., 2018) e a percepção de um chamado vocacional gerando inflexibilidade nas opções de trabalho (Felix & Papaleo, 2021) são tratados de forma atomizada na literatura.

Em suma, Dacre e Sewell (2007) defendem que a empregabilidade não é uma habilidade fixa, exigindo desenvolvimento contínuo devido às constantes mudanças no mercado de trabalho e à

necessidade de atualização de conhecimentos para se adaptar às novas demandas, aumentar a satisfação no trabalho e alcançar sucesso na carreira. Há fatores positivos e negativos nessa jornada.

## METODOLOGIA

Este estudo qualitativo busca entender como fatores internos (pessoais) e externos (como concorrência e atualização profissional) influenciam a empregabilidade de pessoas com ensino superior no mercado de trabalho. Trata-se de uma pesquisa descritiva, que utiliza entrevistas em profundidade para explorar "o que" acontece em determinadas situações, baseando-se na Teoria do Capital Humano e em fatores de empregabilidade identificados na literatura.

As entrevistas foram conduzidas até atingir a saturação de informações, com 11 participantes selecionados por critérios específicos: ensino superior completo, atuação no mercado privado, e experiência de 10 a 35 anos de carreira. Foram excluídos trabalhadores com escolaridade inferior, funcionários públicos e profissionais liberais devido a condições de trabalho diferenciadas. Os dados da pesquisa estão disponíveis sob demanda.

Os participantes, de diversas áreas, foram escolhidos por conveniência e entrevistados por meio de ligações telefônicas ou videoconferências. A caracterização dos participantes inclui informações sobre sexo, cor, idade, formação, instituição de ensino, ano de conclusão, anos de carreira, cargo atual e local de residência, substituindo seus nomes por identificadores numéricos para garantir anonimato, como mostrado na Figura 1.

#	Sexo	Cor	Idade (anos)	Graduação	Tempo de carreira (anos)	Profissão	Residência
N1	Masculino	Amarelo	42	Engenharia Mecânica	18	Engenheiro de desenvolvimento	Pompéia – SP
N2	Masculino	Pardo	37	Administração de Empresas	13	Gestor de tecnologia	Marília – SP
N3	Masculino	Branco	48	Administração de Empresas / Ciências Contábeis/ Teologia/ Enfermagem	16	Gestor de serviços	Palmas – TO
N4	Masculino	Branco	44	Administração de Empresas/ Direito/ Ciências Contábeis	22	Consultor jurídico e docente	São Paulo – SP
N5	Masculino	Pardo	54	Administração de Empresas	27	Consultor empresarial	Araguaína – TO
N6	Feminino	Branca	39	Direito	15	Executiva de vendas	Vitória – ES
N7	Masculino	Branco	46	Administração de Empresas	21	Inspetor de qualidade	Marília – SP
N8	Feminino	Branca	44	Educação Física	17	Professora de Educação Física	Presidente Prudente – SP
N9	Feminino	Branca	43	Direito	20	Professora	Araguaína – TO
N10	Masculino	Branco	32	Psicologia	10	Psicólogo clínico	Vitória – ES

N11	Feminino	Branca	49	Jornalismo	26	Consultora empresarial	Guarapari – ES
-----	----------	--------	----	------------	----	------------------------	----------------

**Figura 1: Caracterização dos entrevistados**

Fonte: Elaborada pelos autores.

O processo de análise de dados utilizado no estudo é baseado em Bardin (2016), que compreende três fases: 1) Pré-análise: As entrevistas foram transcritas usando o software Transkriptor, incluindo detalhes sonoros para melhor interpretação; 2) Exploração do material: Envolveu a codificação e categorização do conteúdo das entrevistas. Isso incluiu a leitura exaustiva das transcrições das entrevistas, a identificação de palavras-chave, a delimitação de pontos importantes, a consolidação de expressões em categorias pré-definidas e redução do texto. Algumas categorias foram definidas a priori (vide Figura 2), a partir do referencial teórico, sendo base para a formulação das perguntas nas entrevistas; 3) Inferência e interpretação: Compreendeu o entendimento dos conteúdos das entrevistas, comparando-os com as categorias pré-existentes, implicando em novas estrutura. O método adotado permitiu uma análise estruturada e sistemática das informações coletadas, alinhando-as com o referencial teórico do estudo.

<b>Categorias</b>	<b>Sustentação teórica</b>
Características pessoais	Dacre e Sewell (2007) e Small et al. (2018)
Autocontrole sobre a carreira	Gamboa et al. (2018), Remor et al. (2022) e Römgens et al. (2019)
Reputação da universidade	Succi e Canovi (2019)
Influência dos professores	Petruzziello et al. (2023)
Competição por empregos	Jackson e Tomlinson (2020)
Estágio e capacitação constante	Hodkinson (2005) e Jackson e Tomlinson (2020)
Incertezas no mercado	Dacre e Sewell (2007) e Monteiro et al. (2022)
Autopercepção sobre capacidade adaptativa, curiosidade e confiança	Clarke (2018), Ladeira et al. (2019), Mendonça et al. (2020), Melo et al. (2021)
Proatividade nos estudos/carreira	Jackson e Tomlinson (2020)
Contato e orientação de <i>experts</i>	Jackson e Tomlinson (2020) e Römgens et al. (2019)
Consonância com habilidades e cultura valorizadas pelos empregadores	Small et al. (2018)
Gênero	Melo et al. (2021)
Raça	Melo et al. (2021)
Sobre-educação	Abdala (2023)

**Figura 2: Categorias de análise**

Fonte: Elaborada pelos autores.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Trajetória da empregabilidade à luz da teoria do capital humano

Na primeira parte da entrevista, os participantes discutiram aspectos da Teoria do Capital Humano, focando em momentos em que seu nível de instrução não correspondia ao salário recebido. Os entrevistados atribuíram essa discrepância à curva de experiência, ao planejamento de carreira que compensou salários mais baixos e a eventos que impactaram a carreira de familiares. Segundo N10, seu

salário, que estava defasado “em relação a seu nível de instrução”, recuperou-se em função “de curva de experiência” sendo o “mais estratégico possível”. Mudanças de emprego são também formas de valorização profissional, como narra N4: “[...] eu paguei um preço, mudei de empresa, fui para uma multinacional porque essa experiência iria pesar mais para o meu currículo”. Segundo ele, era o preço a pagar para avançar na “curva de aprendizado e planejamento de carreira”. Recomeçar pode também ser uma forma de ascender profissionalmente, com N9, que teve que mudar de cidade acompanhar o marido e, portanto, recomeçar sua carreira “praticamente do zero”. Esse foi um processo de adaptação, requalificação e ascensão profissional para N9.

As diversas falas mostram consonância com a Teoria do Capital Humano, no que tange ao valor do salário ser obtido com base em educação e experiência (Martínez, 2019; Mincer, 1950), reforçando também que capacidade adaptativa influencia positivamente a empregabilidade (Mendonça et al., 2020). Os entrevistados, de forma geral, concordaram com o pressuposto da Teoria do Capital Humano de que quanto maior a escolaridade maior é a probabilidade de a pessoa ter um bom emprego e isso se balizou em percepções de acreditação mercadológica, como por exemplo, na fala de N3.

Eu concordo, as portas para mim foram mais acessíveis a partir da minha formação, com as minhas qualificações, eu consegui melhores portas, melhores contratos, uma vez que obtive mais conhecimento, me davam mais mérito. Penso assim, porque vivi isso e parto do princípio [de] que quanto mais a pessoa está estudando mais ela terá acreditação no mercado de trabalho. (N3)

Além disso, sobressaiu-se a culturalidade de processo seletivo e a exigência de titulação para desempenho de função, como se vê no depoimento de N7, que destaca a avaliação curricular prévia feita antes de uma entrevista, o que pode levar “a uma vantagem em relação a uma pessoa que não tem” aquele currículo. N7 pensa que pode ter levado vantagem em entrevistas por seu currículo. Da mesma forma, N11 diz ter sempre se instruído, caso contrário não iria conseguir atuar em sua área.

As falas exemplificam que o investimento em processos de estudo majora o capital humano e proporcionam conhecimentos e habilidades que irão influenciar a vida econômica futura do profissional com maximização da probabilidade de rendimentos e produtividade (Becker, 1993; Martínez, 2019). Daí vem a ideia que perpassa o imaginário social de que ter um diploma de graduação de nível superior é algo que habilita a pessoa a ter emprego ao longo da vida. N9 enfatiza que a “graduação é mais importante para a primeira colocação mercadológica, o primeiro emprego, depois, a prática é necessária”. Além disso, alerta que já viu “muitas pessoas com diploma e não atuam na sua profissão” (N9).

Além disso, reforçando os achados de Silva e Silva (2020), os entrevistados concordaram que conhecimento é um bem que deve ser atualizado, devendo estar adequado às demandas mercadológicas. Isso porque “só a certificação da graduação muitas vezes não quer dizer nada, não te projeta emprego ao longo da vida toda” (N6) e “diploma não é garantia” (N4). O profissional que não estiver atualizado constantemente não acompanha as demandas do mercado (N4).

Quando solicitados a lembrar, em cargos mais elevados da área, a presença de pessoas pouco preocupadas em se atualizar, as características que os entrevistados listaram para tais profissionais estavam ligadas a uma percepção de conhecimento datado. Como expresso por N6, “fica visível que ela [pessoa] está datada em seu conhecimento. Isso gera um sentimento ruim na equipe, porque é necessário se atualizar”.

Todavia, em áreas nas quais há a necessidade de conhecimento técnico avançado, esse tipo de situação não acontece, porque impede ou dificulta a realização do serviço do cotidiano, o que seria pouco aceitável aos olhos do mercado. Em áreas técnicas em constante evolução, como a engenharia, “o profissional vai se construindo com o tempo, senão não consegue desempenhar e desenvolver engenharia” (N1). Os clientes veem isso e não aceitam a presença de “pessoas em cargos altos sem um conhecimento atualizado e condizente com as demandas de mercado” (N4)

As falas trazem a percepção de que o conhecimento é um bem que pode ser atualizado e adequado às demandas mercadológicas e que a falta do conhecimento fragmenta a classe trabalhadora devido ao fato do profissional não conseguir desempenhar sua atividade laboral por estar em desacordo com as exigências mercadológicas, ainda mais ocupando cargos altos em uma carreira (Silva & Silva, 2020).

Ao longo de suas carreiras, os entrevistados relataram que puderam contar com colegas de faculdade ou de trabalho que os ajudaram a entender que precisavam se atualizar para manter a empregabilidade. No mesmo sentido, destacaram ações ou conquistas em termos de carreira que os inspiraram a se atentar para a importância de buscar novos conhecimentos, “muitas vezes pelo exemplo, [...] algo que é “mais fácil de entender e se espelhar” (N1).

Ajuda e inspiração estavam tanto na universidade quanto na própria empresa, revelando um processo de “copiar e colar” de comportamentos profissionais e de carreira, como narra em detalhes N4.

Fiz Administração e na época da faculdade olhava as atitudes do segundo melhor aluno de uma das escolas maiores aqui de São Paulo. Esse cara fazia ao mesmo tempo Administração e Direito em duas faculdades top e eu fazia só Administração com esse cara, na mesma sala. E sempre estávamos nos mesmos grupos de trabalho. Olhando os resultados do cara eu pensei: ah, eu acho que eu tenho que fazer Direito também. [...] Isso acabou possibilitando que eu migrasse de área, porque quando eu me formei eu estava na área financeira e depois eu migrei, claro, começando do zero, mas, eu migrei e passei a trabalhar na área tributária aliando meus conhecimentos de Administração e Direito. (N4)

Outras características citadas foram o direcionamento por meio de chefia imediata e, ainda, o incentivo moral ou financeiro de colegas. N3 destaca que muitos colegas, tanto de faculdade como de trabalho lhe “estenderam a mão, falavam que eu tinha potencial, me falavam assim, vai atrás, corre atrás, se especializa nisso, busca isso”. Essas pessoas iam além e chegavam a pagar cursos para N3. Essa pressão por conhecimento fica evidente na narrativa de N9.

Tive e um deles, foi o meu chefe. Eu tive uma direta dele, ele me disse que eu fazia um bom trabalho e me mandou a real, me disse que na equipe ele iria precisar de gente qualificada e independente de eu fazer um bom trabalho ele me disse para eu me qualificar, fazer uma pós-graduação porque sem uma pós-graduação ele não iria conseguir me manter na equipe, então, eu fiz a pós-graduação e ainda estou na equipe. (N9)

Assim, observa-se que a dinâmica da empregabilidade pode ser permeada pela percepção de que o conhecimento é um bem que pode ser atualizado e adequado às demandas mercadológicas, ainda mais quando existe uma influência externa positiva de pessoas mais experientes, os ditos “professores da vida” (Silva & Silva, 2020; Petruzzello et al., 2023).

## **Permanência e reinserção no mercado de trabalho**

A segunda parte da pesquisa focou nos determinantes da empregabilidade, explorando fatores que facilitam ou dificultam a permanência no mercado de trabalho. Os entrevistados relataram que as constantes mudanças no mercado afetaram suas carreiras. Houve similaridades nos relatos, que incluíram situações de crises econômicas levando a demissões em massa, como mencionado por N2, e impactos específicos em setores como o de óleo e gás, conforme destacado por N6.

O forte relacionamento das demandas mercadológicas e questões de força maior que não podem ser controladas e/ou previstas também foram citados por N11, ao destacar que a “pandemia Covid-19 foi um fato [...] que impactou o mercado mundial e ninguém sabia lidar com isso”. Isso foi também foi expresso por N10 exemplificando o caso da terapia organizacional em que o atendimento era presencial e “o mercado passou a ser on-line e foi muito desafiador exercer minha profissão nesta modalidade” (N10).

Embora tenham afetado suas carreiras, os entrevistados encararam e realizaram mudanças nos seus processos de trabalho. N3 destaca que ‘antes da pandemia o paciente vinha, o paciente me procurava e na pandemia o paciente não procurava mais’, o que implicou mudança em sua abordagem de captação de pacientes.

Assim, as falas abarcaram a volatilidade das demandas mercadológicas, isso demonstra que as demandas mercadológicas dos nichos de mercado de atuação dos trabalhadores não foram inertes e à vista disso a empregabilidade não é vitalícia, havendo a necessidade de o profissional se adaptar (Dacre & Sewell, 2007).

## **Aspectos facilitadores**

### **Características pessoais**

No que diz respeito às estratégias para se manter no mundo do trabalho apesar das constantes mudanças, as respostas dos entrevistados giraram em torno de características pessoais: “a estratégia é muito mais pessoal do que propriamente técnica” (N1); “primeiramente é força de vontade” (N3); “ter autoconhecimento e autocontrole porque autocontrole tem tudo a ver com empregabilidade” (N6); “você tem que ter a sua marca e tem que fazer a diferença pela sua dedicação, pelo seu jeito de agir” (N9). A associação entre empregabilidade e características do indivíduo já foi confirmada por estudos anteriores (Gamboa et al., 2018; Römgens et al., 2019).

### **Controle e direcionamento de carreira**

Solicitou-se aos entrevistados que se avaliassem quanto à capacidade de controlar e direcionar a vida profissional e se manter empregável, sendo obtidas respostas que indicavam avaliação bastante positiva a respeito de si mesmos: “[...] olha de 0 a 10 sendo 10 a nota máxima, me avalio em 8,5, porque ninguém é 100%” (N10).

A fala do entrevistado confirma a importância de características individuais, por exemplo, autogestão, entendida como o poder do profissional em governar e dirigir sua rotina trabalhista (Römgens et al., 2019), e autoeficácia, a qual diz respeito a garantir as entregas laborais com resultados positivos de qualidade, prazo e custos (Gamboa et al., 2018; Römgens et al., 2019) são determinantes positivos para a empregabilidade.

### **A reputação e o papel das universidades e dos professores**

Na visão dos entrevistados a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas empregabilidades foi tanto da universidade (Succi & Canovi, 2019; Sumanasiri et al., 2015) quanto deles próprios. Segundo N5, “foi um conjunto, eu não posso caracterizar nem um nem outro”. N9 destaca que a universidade em que estudou “ajudou, mas as demandas foram ocorrendo ao longo dos anos e tive que me atualizar. Ainda outros destacaram o papel da universidade na empregabilidade.

N1 disse ter um “um diploma de uma boa faculdade e todo mundo acha que ela é o melhor dos mundos e ali a gente sabe que não é, pois, tem várias deficiências que a gente tem que suprir, [...] tem que correr atrás por fora buscando aprender aquilo que se deseja”. O papel do ensino superior é reconhecido. N8 afirmou que “desde o começo procurei aprender, absorver da faculdade o conhecimento que fui buscar”.

As falas dos entrevistados demonstraram investimento de tempo em processos de estudos, sedimentando que o conhecimento é visto como um bem de capital humano (Becker, 1993) e, ainda, que o apoio do corpo docente influencia positivamente a empregabilidade visto a continuidade de relacionamento dos graduados com seus professores (N8), tal como constataram Petruzziello et al. (2023). Outros fatores apontados se caracterizaram em iniciativa e disposição do profissional em se atualizar e gerar resultados positivos (Gamboa et al., 2018; Römgens et al., 2019).

A reputação da universidade de onde são oriundos, para os entrevistados, pode colaborar ou dificultar a empregabilidade. N11 destaca: “posso dizer que a reputação da universidade que eu cursei e todos os outros cursos depois de formada, colaboraram para a minha empregabilidade”. A afirmação sinaliza que empregabilidade e a conexão com o mundo do trabalho são reconhecidos pela qualidade da reputação da universidade em que o indivíduo obtém sua formação (Succi & Canovi, 2019; Sumanasiri et al., 2015).

Para alguns entrevistados, contudo, essa reputação foi neutra, ou seja, se não influenciou positivamente e também não foi vista como um aspecto que tenha atrapalhado a empregabilidade (N5; N10), contrariando os achados de Sumanasiri et al. (2015) e Succi e Canovi (2019). Cabe ressaltar a indicação de que a reputação universitária em relação à empregabilidade se dá no início de carreira, quando “[...] faz diferença, porque as empresas têm que escolher entre vários estudantes que ainda não têm experiência profissional e há um peso maior, positivo, para as universidades mais conhecidas” (N4).

Para os entrevistados, o modo de atuação dos professores, seja do ponto de vista do ensino, seja no trato pessoal, influenciou sua empregabilidade de forma positiva. Isso se dá, por exemplo “na maneira de passar o conteúdo, de ter didática” (N6) e na “acessibilidade” (N10). Outra característica relevante nos professores, conforme N4, relaciona-se à capacidade docente para aliar teoria à prática: “Quanto mais aplicada fosse a aula eu achava que gerava uma influência positiva. Eu via os professores que tinham mais conexão com exemplos práticos de forma diferenciada” (N4).

Essas falas reforçam que, a depender de suas características, o corpo docente insere em sua atuação aspectos que funcionam como importantes vetores de influência positiva para a empregabilidade dos entrevistados, em concordância com o que foi observado por Petruzzello et al. (2023).

### **Capacitação Constante**

Outra categoria que aparece é a capacitação constante, visto que “não se pode desistir de ser um bom profissional” (N5). Além disso, dois participantes destacaram a necessidade de entender minuciosamente o contexto em que atuam, para identificar “onde está a informação pertinente ao meu trabalho” (N4), o que um dos entrevistados obteve por meio de mentoria (N11). Por fim, mudar de área (N11) ou de cidade (N8) e buscar autoconhecimento por meio de terapia psicológica (N6) também foram estratégias usadas para manter a empregabilidade.

### **Estágio e outras experiências de trabalho**

Os profissionais entrevistados relataram que trabalharam/estagiaram enquanto cursavam o ensino superior, considerando que “[...] estágio é trabalho” (N4), o qual denotava proatividade do estudante. A experiência proporcionou a vivência prévia da rotina profissional (N6), possibilitando que se posicionarem mais positivamente no mercado de trabalho, em função da experiência já adquirida, conforme destacam Jackson e Tomlinson (2020).

A experiência no mercado de trabalho durante o ensino superior exerceu influência positiva sobre a empregabilidade em um momento considerado de maior concorrência no mercado de trabalho, que é a transição universidade-mercado (Ladeira et al., 2019). Isso porque permitiria alcançar maior pontuação nos processos seletivos, logo após a formatura. N1 foi “bem-visto no critério de seleção de entrevistas” e N9 reconhecia que levava “uns pontinhos a mais porque eu conhecia já de atos processuais”. O estágio foi destacado como um período para a solidificação de conhecimentos obtidos na graduação, sendo considerado determinante para o cultivo da empregabilidade por N4.

Solidificou meus conhecimentos, fiz estágio para isso e ajudou na minha empregabilidade, sou um tributarista de sucesso e isso partiu do estágio que considero trabalho e a minha base de conhecimento foi solidificada, fato que me proporcionou conseguir cursar três graduações de nível superior, dois mestrados e um doutorado e ter zero lacunas de tempo de emprego no meu currículo. (N4)

A aquisição de habilidades atualmente valorizadas no mercado também foi um ponto positivo do estágio, que proporcionou ao entrevistado experiência, pois “[...] aprendi a me comunicar bem. Esses fatores me deram uma base forte” (N8).

Frente a essas falas, constatou-se que os entrevistados entenderam que suas empregabilidades receberam influência positiva a partir das experiências laborais (como empregados ou estagiários) durante o curso do ensino superior, sinalizando que a aprendizagem foi entendida como prática cotidiana tanto no ambiente acadêmico quanto no local de trabalho, em concordância com os argumentos de Hodkinson (2005).

## Aspectos dificultadores

### Demandas de mercado e incertezas geradas por crises

Alguns entrevistados frisaram que controlar, direcionar e manter-se empregável também depende de fatores externos às capacidades dos profissionais, ou seja, depende da demanda de mercado. Mas “nunca nenhum profissional vai ter 100% do controle de tudo. Não dá para controlar se vai ter uma crise no Brasil ano que vem ou se vai ser um período de crescimento econômico” (N4). N1 entende que consegue se “manter empregável, mas, eu sei que isso não depende” só dele.

As falas demonstram que mesmo a autoavaliação de empregabilidade sendo alta, para se manter competitivo no mercado de trabalho, o empregado deve se adaptar às mudanças mercadológicas, pois tais mudanças ditam as demandas (Dacre & Sewell, 2007; Mendonça et al., 2020). Ao longo de suas carreiras, os entrevistados afirmaram que passaram por “competitividade ferrenha” (N5; N3; N4), somadas a processos seletivos bastante exigentes (N10).

O período de incertezas trazido pela pandemia (N11) foi destacado como momento dos mais difíceis nessa disputa. Contudo, a autopercepção positiva a respeito de sua empregabilidade contribuiu para que, mesmo diante das adversidades, os entrevistados conseguiram se adaptar e mantiveram-se no mercado, uma relação já observada em estudos anteriores (Gamboa et al., 2018; Jackson & Tomlinson, 2020; Römgens et al., 2019).

### Capacidade de adaptação, curiosidade e autoconfiança

Notou-se, também, autopercepção positiva dos entrevistados em relação às suas capacidades de adaptação, curiosidade e autoconfiança: “De zero a dez vamos colocar aí uns nove e meio” (N10); “Sou cem por cento adaptável, tenho cem por cento dessas três características” (N11). Os entrevistados compreendem a adaptação como uma condição natural, um “papel” que o ser humano tem condições de representar, dado que, conforme N5, “nós seres humanos somos adaptáveis até porque cada empresa que você entra é uma cultura”. Reforçando isso, N4 vê a adaptabilidade na empregabilidade como “uma peça de teatro que você tem papéis diferentes”. Continua ele “[...] nesse teatro da empregabilidade, no espetáculo que se chama mercado de trabalho, eu fiz papéis diferentes, passei por vários papéis diferentes, então, eu entendo que a minha adaptabilidade é muito grande” (N4).

A capacidade de adaptação, curiosidade e a confiança são características de extrema relevância para lidar com as tarefas profissionais (Ladeira et al., 2019). Conduzem o indivíduo em sua autorregulação, outra capacidade importante para a empregabilidade (Clarke, 2018). Isso porque, pelas constantes mudanças do mercado (Bosquetti, 2021) a empregabilidade não se perpetua ao longo da vida profissional, estando sujeita a fatores que não são controlados pelo indivíduo (Dacre & Sewell, 2007).

### Proatividade

Para os entrevistados, a autopercepção positiva em relação às suas capacidades adaptativas, curiosidade e confiança influenciou sua proatividade visando a empregabilidade. Segundo N1, um engenheiro, “se o cara não tiver capacidade adaptativa, curiosidade e confiança não sai do lugar, porque

sempre alguma coisa nova vai ter”. Isso impacta também a versatilidade dentro do campo de atuação profissional e uma maior compreensão sobre como esta funciona. Por exemplo, “mudando de funções tudo dentro da mesma área” (N4) ou aproveitando os talentos e conhecimento e aprendendo com os erros em um processo de aprendizagem (N10).

N11 considera que adaptação, curiosidade e a confiança moldaram o que ele é hoje profissionalmente, o que previne problemas no ambiente de trabalho (N11). Acolhe-se, a partir disso, a visão de que a autoavaliação pessoal das próprias competências mantém o indivíduo competitivo frente às demandas de mercado e influencia positivamente a empregabilidade favorecendo aquisição de trabalho (Mendonça et al., 2020).

A proatividade é extensiva à formação, estudos e aquisição de conhecimentos, concebida como característica pessoal que os leva a constantes movimentos. N4 declara que teve “uma proatividade muito alta para cursos, formais”, tendo feito três graduações, duas especializações, dois mestrados e um doutorado (N4). N10 declara: “[...] gosto de aprender, gosto de estudar, estou sempre lendo, monto um banco de dados para ter acesso àquela informação que já estudei”.

A proatividade para a busca de conhecimento mostrou-se atrelada ao planejamento de carreiras profissionais, como um caminho para a maturação profissional ao longo dos anos, dentro de uma mesma empresa (N1), direcionando cursos para ascensão na carreira (N9) e orientando trabalhos finais acadêmicos de diversos níveis - TCC de graduação, dissertação de mestrado, tese de doutorado, atualizações profissionais diversas – de forma interligada à área profissional de interesse (N4).

### **Orientação profissional e contato com os mais experientes**

Além da educação abrangente e de longo prazo (obtida na universidade) e da educação pontual e de curto prazo (cursos/treinamentos), a busca por orientação profissional e o contato com colegas de trabalho com mais tempo de experiência de mercado também se mostraram um caminho para o desenvolvimento da carreira. N10 contratou orientação profissional de carreira e declara que “aprendi a visualizar os degraus para projetar meus resultados profissionais futuros”. Isso ocorre também com N4.

[...] com profissionais da área, colegas de faculdade, meio que tracei que era o meu perfil, meu tipo de arquétipo ideal, o profissional tributarista. Então, todos os cursos que fiz foram interligados [à área tributária]: TCC, dissertação, tese, atualizações profissionais diversas, tudo interligado, tudo é conectado com a minha área profissional. (N4)

Diante disso, os entrevistados fizeram um balanço positivo dos resultados obtidos com seus movimentos de atualização realizados ao longo da carreira, “fundamentais para o sucesso da minha empregabilidade” (N4), pois “tudo que eu estudei me trouxe conhecimento realmente para atuar dentro de uma empresa” (N11).

Nessa perspectiva, as falas são consonantes com pesquisas que observaram que pessoas que agem com postura proativa nos estudos também tendem a ser proativas no planejamento de suas carreiras e têm maior probabilidade de se posicionar de forma mais positiva no mundo do trabalho (Jackson & Tomlinson, 2020).

Na percepção dos entrevistados, as habilidades de comunicação, liderança, raciocínio e resolução de problemas influenciaram suas empregabilidades e podem ser requeridas e aplicadas de modo distinto, a depender do estágio da carreira em que o indivíduo se encontre, o que é evidenciado por N4.

Eu acho que isso [as habilidades] tem que separar em fases. Raciocínio e solução de problemas, eu entendo que elas foram fundamentais para mim nos cargos iniciais que eu tive, porque você precisa demonstrar que você tem um conhecimento mais técnico [...]. eu tinha que mostrar resultado, porque eu era subalterno, me davam tarefas para fazer e eu tinha que cumprir. Agora, no meu estágio atual profissional, o mais importante é comunicação e liderança. (N4)

As falas mostram que ter essas habilidades, na avaliação dos entrevistados, potencializou suas carreiras, até porque “[...] quem tem dificuldade com isso não deslancha” (N9). Assim, é possível, com essas habilidades, desenvolver “uma visão sistêmica de gestão” e assim colocar as pessoas certas nos lugares certos e harmonizar as equipes de trabalho (N11).

Nessa direção, as falas dos entrevistados reforçam que habilidades interpessoais, de comunicação, liderança, raciocínio e resolução de problemas maximizam a chance de inserção mercadológica de graduados (Small et al., 2018), pois tais habilidades são consideradas um capital social, que é construído por esse conjunto de skills, alicerçando a curva de aprendizagem de um indivíduo e consequente acúmulo de experiência para o desenvolvimento de carreira (Römgens et al., 2019).

### **Paternalismo e desalinhamento com a cultura organizacional**

Ao longo de suas carreiras, os entrevistados relataram que perderam oportunidades profissionais mesmo estando em condições técnicas/emocionais para o preenchimento da vaga. Isso ocorreu, por exemplo, em situações relacionadas a comportamento paternalista de cultura organizacional. Isso é exemplificado por N5: “[...] a vaga foi dada [a outra pessoa] por relacionamento, e não competência técnica”. Tal situação indica que o alinhamento cultural de um dado candidato, em vez da competência técnica de outro, pode ser considerado um elemento que favorece a inserção mercadológica (Small et al., 2018).

A empregabilidade demonstrada pelos entrevistados é impulsionada não apenas por sua formação, mas pela capacidade de inserção mercadológica mesmo em situações difíceis, como a crise sanitária de 2020. Em tais condições, a falta de entendimento ou conhecimento sobre a cultura da empresa e, ainda, a não concordância com valores da organização, toma um sentido ainda mais relevante. Com isso, emerge como um dos motivos pelos quais entrevistados acabaram por receber negativa ao disputar uma vaga ou por se adiantarem a dar nessa negativa à empresa. Por exemplo, “entender a cultura da empresa não é uma coisa tão simples assim e aí você é excluído de repente de uma promoção, cargo, equipe ou tarefa por estar fora do perfil da cultura necessária para cumprir uma determinada função ou atividade” (N5). Há relatos de pedidos de demissão por discordância com a da cultura da empresa (N11).

A não concordância com critério de pontuação de distribuição de função também se mostrou um desalinhamento cultural, conforme expresso por N8.

Na época em que trabalhei em escola eu achava injusto as pontuações para distribuição de função porque tinha prova interna e eu ia muito bem, notas altas, ficava no topo da lista deste critério,

mas, os critérios de tempo de serviço dos professores antigos somavam tantos pontos que anulavam a minha vantagem da nota de prova e minha pontuação final ficava lá embaixo e eu não conseguia pegar as aulas principais, então mudei o foco da minha carreira porque eu podia trabalhar tanto em licenciatura quanto bacharelado e fui ser instrutora de musculação por achar injusto os critérios computados. (N8)

As falas reforçam que sem alinhamento de valores culturais pessoais aos organizacionais as chances de se projetar carreira são minimizadas uma vez que os valores organizacionais de uma empresa revelam sua essência, ou seja, as bases que orientam seus negócios e atividades cotidianas (Small et al., 2018).

## **Barreiras de gênero**

Para as entrevistadas, especificamente, a maternidade emergiu como um aspecto importante, pois, em função dos cuidados com os filhos: “[...] eu não podia fazer viagens” (N9). As falas também sinalizam que todas as mulheres entrevistadas enfrentaram barreiras em algum momento de suas carreiras pelo fato de serem do gênero feminino. Essa constatação reforça que o gênero é uma barreira à empregabilidade das mulheres (Melo et al., 2021). Situações relatadas indicam que as barreiras ocorreram durante a gestação e, posteriormente, em função do exercício da maternidade.

Quando eu engravidei e na época eu cheguei para o meu chefe e disse que estava grávida, já era praticamente um fim de semestre e aí no outro semestre ele diminuiu minha carga de trabalho consideravelmente e me deixou com pouquíssimas atividades justamente pelo fato de que eu ia ganhar bebê e sair de licença maternidade. (N9)

Eu fui mãe solteira do meu primeiro filho e isso virou um problema para o meu chefe e um dia que minha babá faltou eu cheguei um pouco atrasada no trabalho, meia hora atrasada, ele não gostou e aí ela fez isso de novo no dia seguinte, a babá se atrasou e eu me atrasei para chegar no trabalho e ele falou de novo a babá e você não vai resolver? Eu precisava de ajuda e tive falta de sensibilidade. Faltou de tudo ali. Faltou o cara ser gente. (N6)

As barreiras também incluem assédio moral, sexual e machismo, o qual se revela na falta de reconhecimento de autoridade feminina: como expresso na fala de N11.

Passei por assédio moral e até sexual, já passei por isso na minha carreira. Teve também outro caso, em uma das empresas que eu atuei, por ser mulher eu deixei de receber oportunidades. Percebi que era uma empresa extremamente machista e então pedi demissão. Até hoje toda gestão lá é totalmente masculina. (N11)

N8 destacou que, na época que foi professora em escola, sentia que por ser mulher a molecada às vezes não a respeitava, havia muita bagunça em sala de aula, esse desrespeito que acontecia (N8). Ou seja, ser mulher é uma condição associada à percepção de mais barreiras à carreira (Melo et al., 2021). No entanto, estudos mostram que alguns indivíduos conseguem driblar esses desafios por traços pessoais, o que os levam a se adaptarem e a terem melhor percepção de empregabilidade (Clarke, 2018; Gamboa et al., 2018; Mendonça et al., 2020; Melo et al., 2021; Römgens et al., 2019).

## Sobre-educação

Embora seja associada à empregabilidade, a maior escolaridade também pode, conforme já observado por Melo et al. (2021), levar o candidato a não alcançar determinada vaga. Por exemplo, por estar com uma formação em curso e as aulas serem presenciais, N4 perdeu oportunidades no trabalho (N4).

Dentre os entrevistados, por autodefinição, a maioria (9) se classificou como branco, um se definiu como descendente de japoneses (N1) e outros dois como pardos (N2 e N5). Em suas falas, esses últimos afirmaram não ter enfrentado barreiras profissionais em função de sua cor. Melo et al. (2021) pontuaram que a questão da cor é uma característica sociodemográfica que consiste em um indicador potencial para a compreensão das percepções de barreiras de carreira. No entanto, o resultado obtido neste estudo parece estar relacionado à observação desses autores de que as barreiras contextuais de carreira não predizem negativamente a empregabilidade, já que podem ser superadas por alguns candidatos.

Por outro lado, os achados de Melo et al. (2021) mostraram que a adaptabilidade e a empregabilidade percebida estão diretamente relacionadas à percepção do indivíduo para aceder ao mercado de acordo com seu grau de instrução e dimensão de percepção pessoal dos seus pontos fortes ou não. Assim, se a cor pode ser considerada origem de discriminação e restrição de oportunidades, na percepção dos dois participantes pardos, este fator não representaria barreira no mundo do trabalho.

Contudo, é de se ressaltar que os referidos entrevistados, sendo pardos, têm a pele mais clara; não são negros de pele retinta, cujo tom é mais forte. Em relação aos pardos, os negros de pele retinta, conforme Melo et al. (2021), enfrentam mais barreiras de empregabilidade, sendo, inclusive, também maior a taxa de desocupação dos negros em relação aos pardos (Abdala, 2023).

Neste estudo, seguindo o escopo do objetivo, preocupou-se com a formação e a permanência dos participantes no mercado de trabalho, não permitindo explorar mais minuciosamente as questões de raça e empregabilidade, pois a saturação nos dados foi atingida sem que houvesse mais entrevistados com essas características. No entanto, essa relação merece novas investigações, inclusive porque o Brasil é um país socialmente estruturado sobre questões raciais e, ainda, porque o Censo de 2022 revelou um crescimento na autodeclaração da população preta, refletindo o autorreconhecimento racial (Moura, 2023), o que, segundo Melo et al. (2021), pode trazer alguma mudança para a autopercepção dessa população sobre sua empregabilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo visou compreender como profissionais com ensino superior e experiência de 10 a 35 anos mantêm sua empregabilidade diante de fatores internos e externos. Constatou-se que a empregabilidade está ancorada em fatores internos como adaptação, curiosidade e confiança, aprimorados por mentoria, terapia e networking. Externamente, os entrevistados trataram o conhecimento como um bem, atualizando-se conforme as demandas do mercado para ascender em suas carreiras, alinhados à Teoria do Capital Humano.

Apesar de uma autoavaliação positiva, as carreiras são afetadas por crises econômicas e sanitárias, além de práticas organizacionais negativas, como protecionismo e machismo. O estudo sugere

a criação de laboratórios em instituições de ensino para estudar o mercado e planejar a empregabilidade frente a crises. Em recursos humanos, recomenda-se práticas humanizadas e regras claras para cargos, além de canais para denúncias de assédio.

Teoricamente, o estudo amplia a compreensão da empregabilidade na gestão de carreiras, especialmente no ensino superior. Limitações incluem a falta de consideração de realidades regionais, sugerindo futuras pesquisas focadas em contextos regionais e em grupos raciais específicos, como pardos e pretos, para explorar implicações culturais na empregabilidade. A pesquisa oferece insights para trabalhadores, universidades e gestores de RH no planejamento e direcionamento de carreiras.

## REFERÊNCIAS

Abdala, V. (2023). *Desemprego é maior entre mulheres e negros, diz IBGE*. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-05/desemprego-e-maior-entre-mulheres-e-negros-diz-ibge#:~:text=No%20%C3%BAltimo%20trimestre%20de%202022,%2C8%25%20entre%20os%20brancos.>

Aguilar, L. de, & Souza, R. B. de (2019). Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 1-25. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.701>

Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). Trending topics in careers: a review and future research agenda. *Career Development International*, 22(6), 586–627. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143>

Akotirene, C. (2019). *Interseccionalidade*. Sueli Castelo Polen.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Editora 70.

Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. In: R. Vasta (Ed.). *Annals of child development: six theories of child development* (vol. 6, pp. 1-60). JAI Press.

Barkas, L. A., & Armstrong, P. A. (2022). The price of knowledge and the wisdom of innocence: a difficult journey through the employability discourse in higher education. *Industry and Higher Education*, 36(1), 51-62. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/09504222211016293>

Brasil. Presidência da República. Casa Civil. *Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112compilado.htm).

Becker, G. S. (1993). Nobel lecture: the economic way of looking at behavior. *Journal of Political Economy*, 101(3), 385-409. <https://www.jstor.org/stable/2138769>

Bosquetti, D. (2021). Empregabilidade profissional e percentual de adequação do perfil de candidatos em um processo de recrutamento de vagas de emprego ou de prestação de serviços: uma metodologia de análise. *InGeTec-Inovação, Gestão & Tecnologia*, 1(1). <https://fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/21>

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2023). Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira>

- Carvalho, S. S. de, & Reis, M. C. (2023). *Evolução da sobre-educação no mercado de trabalho no Brasil entre 2012 e 2022: primeiros resultados*. Brasília. [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12008/1/BMT\\_75\\_Evolucao\\_sobre\\_educacao.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12008/1/BMT_75_Evolucao_sobre_educacao.pdf)
- Carvalho, L., & Mourão, L. (2021). Percepção de Desenvolvimento Profissional e de Empregabilidade em Universitários: Uma Análise Comparativa. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 21(4), 1522-1540. <https://doi.org/10.12957/epp.2021.64033>
- Clarke, M. (2018). Rethinking graduate employability: the role of capital, individual attributes and contexto. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1923-1937. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1294152>
- Dacre, L. P., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49(4), 277-289. <https://doi.org/10.1108/00400910710754435>
- Dinh, N. T., Dinh Hai, L., & Pham, H. H. (2023). A bibliometric review of research on employability: dataset from Scopus between 1972 and 2019. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 13(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-02-2022-0031>
- Felix, B., & Papaleo, J. A. B. (2021). Interpretar o trabalho como um chamado contribui para a empregabilidade ou a atrapalha? *Desenvolvimento em Questão*, 19(55), 172-188. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2021.55.11031>
- Fragoso, A., Valadas, S. T., & Paulos, L. (2019). Ensino superior e empregabilidade: percepções de estudantes e graduados, empregadores e académicos. *Educação & Sociedade*, 40. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302019186612>
- Gamboa, V., Paixão, O., Gomes, J., Silva, A., & Bento, P. (2018). Empregabilidade percebida, adaptabilidade de carreira e autoeficácia na transição para o trabalho: Diferenças entre estudantes e trabalhadores estudantes. *Educação, Sociedade & Culturas*, (52), 65-82. <https://doi.org/10.34626/esc.vi52.75>
- Gutiérrez-Santiuste, E., García-Segura, S., Olivares-García, M. Á., & González-Alfaya, E. (2022). Higher education students' perception of the e-portfolio as a tool for improving their employability: weaknesses and strengths. *Education Sciences*, 12(5), 321. <https://doi.org/10.3390/educsci12050321>
- Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97-109. <https://doi.org/10.1080/13538320120059990>
- Hodkinson, P. (2005). Reconceptualising the relations between college-based and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 17(8), 521-532. <https://doi.org/10.1108/13665620510625381>
- Isnard, P., Mesquita, J. M., & Fialho, E. (2019). A influência dos atributos educacionais dos cursos profissionalizantes na empregabilidade. *Raunp*, 11(1), 71-87. <https://doi.org/10.21714/raunp.v11i1.1989>
- Jackson, D., & Tomlinson, M. (2020). Investigating the relationship between career planning, proactivity and employability perceptions among higher education students in uncertain labour market conditions. *Higher Education*, 80(3), 435-455. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00490-5>
- Ladeira, M. R. M., Oliveira, M. C. D., Melo-Silva, L. L., & Taveira, M. D. C. (2019). Adaptabilidade de carreira e empregabilidade na transição universidade-trabalho: mediação das respostas adaptativas. *Psico-USF*, 24(3), 583-595. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240314>

- Marques, R. C., & Duarte, C. Z. C. G. (2021). Heutagogia: o ensino superior no Brasil e o mercado de trabalho. *Revista Augustus*, 26(53), 84-109. <https://doi.org/10.15202/19811896.2021v26n53p84>
- Martínez, A. C. (2019). La teoría del capital humano, fundamento del programa Beca 18. *Investigaciones Sociales*, 22(40), 319-332. <http://dx.doi.org/10.15381/is.v22i40.15930>
- Melo, M. R. de, Martins-Silva, P. D. O., Andrade, A. L. D., & Moura, R. L. D. (2021). Barreiras, adaptabilidade, empregabilidade e satisfação: percepções de carreira de formandos em Administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(6). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190124.por>
- Mendonça, A. V. F., de Mattos, C. A. C., Laurinho, Í. S., & Franco, B. S. do N. (2020). Autoeficácia e autopercepção de empregabilidade: uma investigação entre concluintes do ensino superior. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 67-84. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.4870>
- Menezes, A. N. D., Alves, B. D. M., Barbosa, R. P. C., & Campos, P. C. (2020). A influência da crença de autoeficácia no desempenho dos alunos do IFMG-Bambuú. *Psicologia Escolar e Educacional*, 24. <https://doi.org/10.1590/2175-35392020202380>
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302. <https://www.jstor.org/stable/1827422>
- Monteiro, S., Almeida, L., Gomes, C., & Sinval, J. (2022). Employability profiles of higher education graduates: a person-oriented approach. *Studies in Higher Education*, 47(3), 499-512. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1761785>
- Moura, B. de. (2023). *Maior presença de negros no país reflete reconhecimento facial*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-12/maior-presenca-de-negros-no-pais-reflete-reconhecimento-racial>
- Petruzzello, G., Mariani, M. G., Guglielmi, D., van der Heijden, B. I., de Jong, J. P., & Chiesa, R. (2023). The role of teaching staff in fostering perceived employability of university students. *Studies in Higher Education*, 48(1), 20-36. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2105830>
- Remor, G. R., Oliveira, M. F. D., & Oliveira, T. F. (2022). Otimismo, autoeficácia e percepção de empregabilidade em universitários na transição para o trabalho. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 23(2), 139-150. [10.26707/1984-7270/2022v23n0203](https://doi.org/10.26707/1984-7270/2022v23n0203)
- Rodrigues, V. O., & de Oliveira, M. C. (2023). Adaptabilidade de carreira e sucesso na transição universidade-trabalho: estudo prospectivo com medidas repetidas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 13(1), 114-133. <https://doi.org/10.23925/recape.v13i1.54970>
- Römgens, I., Scoupe, R., & Beusaert, S. (2019). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education*, 45(12), <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1623770>
- Schultz, T. W. (1964). Investment in humans and material progress. *Challenge*, 12(9), 20-24. <https://doi.org/10.1080/05775132.1964.11469725>
- Silva, É. S. D., & Silva, G. P. D. (2020). Desdobramentos da Teoria do Capital Humano: a assimilação do discurso empreendedor e empregabilidade. *Revista Educação em questão*, 58(56). <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2020v58n56ID21192>

- Sin, C., & Amaral, A. (2017). Academics' and employers' perceptions about responsibilities for employability and their initiatives towards its development. *Higher Education*, (73), 97-111. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0007-y>
- Sin, C., Tavares, O., & Amaral, A. (2016). Who is responsible for employability? Student perceptions and practices. *Tertiary Education and Management*, 22(1), 65-81. <https://doi.org/10.1080/13583883.2015.1134634>
- Small, L., Shacklock, K., & Marchant, T. (2018) Employability: a contemporary review for higher education stakeholders, *Journal of Vocational Education & Training*, 70(1), 148-166. <https://doi.org/10.1080/13636820.2017.1394355>
- Smith, C., S. Ferns, and Leoni Russell. 2016. Designing work-integrated learning placements that improve student employability: six facets of the curriculum that matter. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 17(2), 197-211. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1114030.pdf>
- Succi, C., & Canovi, M. (2019). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834-1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Sumanasiri, E. G. T., M. S. A. Yajid, & A. Khatibi. (2015). Conceptualizing learning and employability: 'Learning and employability framework'. *Journal of Education and Learning*, 4(2), 53-63. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1075170>
- Tokar, D. M., Savickas, M. L., & Kaut, K. P. (2020). A test of the career construction theory model of adaptation in adult workers with Chiari malformation. *Journal of Career Assessment*, 28(3), 381-401. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072719867733>
- Viana, G., & Lima, J. F. D. (2010). Capital humano e crescimento econômico. *Interações*, 11, 137-148. <https://doi.org/10.1590/S1518-70122010000200003>

## **Declaração de Ausência de Conflitos de Interesse**

Os autores Paulo Augusto Mendes e Sérgio Augusto Pereira Bastos, do manuscrito intitulado 'MOBILIZAÇÃO PARA A EMPREGABILIDADE A PARTIR DO ENSINO SUPERIOR: FATORES INTERNOS E EXTERNOS' declaram que não há conflitos de interesse de ordem pessoal, comercial, acadêmica, político e/ou financeira, no processo de apreciação e publicação do referido artigo.

### **Contribuições de Autoria**

#### **Paulo Augusto Mendes**

- Conceptualization
- Data curation
- Formal analysis
- Funding acquisition
- Investigation
- Methodology
- Project administration
- Resources
- Validation
- Visualization
- Writing – original draft

#### **Sérgio Augusto Pereira Bastos**

- Conceptualization
- Data curation
- Formal analysis
- Investigation
- Methodology
- Resources
- Supervision
- Validation
- Visualization
- Writing – review & editing

### **Declaração de Aprovação do Comitê de Ética**

A pesquisa por meio de entrevistas com questionário semiestruturado, portanto de opinião, não identificou os respondentes. Pesquisas dessa natureza não se enquadram no parágrafo primeiro da Resolução 510/2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais,

cujos procedimentos metodológicos envolvam a “utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução”. Portanto, “não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP”, conforme, os incisos I (“pesquisa de opinião pública com participantes não identificados”) e VII (“pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito”).

Para garantir o cumprimento dos princípios éticos de pesquisas científicas, as condições de confidencialidade dos participantes e o uso dos dados para finalidades estritamente acadêmicas foram expressos no início das entrevistas, configurando um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, previsto na referida Resolução 510/2016. Todos os entrevistados confirmaram sua anuência, o que ficou gravado nas entrevistas.

## Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.