

**Estudantes do Ensino Superior: inseguranças e questionamentos em seu desenvolvimento de carreira**

**Higher Education Students: insecurities and questions in your career development**

**Estudiantes de Educación Superior: inseguridades y dudas en tu desarrollo profesional**

Recebido: 17/08/2024 | Revisado: 24/08/2024 | Aceito: 02/09/2024 | Publicado: 18/06/2025

**Andreia Cristina Resende de Almeida**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7276-8655>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil

E-mail: andreiadealmeida@ufrrj.br

**João Luís Alves Pinheiro**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3174-0071>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil

E-mail: jla.pinheiro@yahoo.com.br

**Marcello Vinicius Doria Calvosa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil

Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

[www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655](http://www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655)

Centro de Educação a Distância do Estado de Rio de Janeiro, CEDERJ, Brasil

E-mail: mvcalvosa@yahoo.com.br

**Resumo**

Resenhas são ótimos instrumentos científicos ágeis e analíticos para produzir, socializar e compartilhar materiais de estudo instrutivos para os ambientes acadêmicos e profissionais, destacando pontos principais de uma obra, economizando recursos de seus leitores (CALVOSA, 2021). Uma resenha acadêmica e crítica visa interpretar uma publicação científica com o objetivo de gerar discussões, *insights*, ou mesmo, a decisão de consumo da própria obra original (CALVOSA, 2020). O Projeto de Extensão DEGECAR (UFRRJ) e o Grupo de Pesquisas GeCaPEP (CNPq), por meio do Projeto LAB\_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, propõem aos estudantes das instituições de ensino superior conveniadas, a oportunidade de elaboração, supervisão e publicação de resenhas acadêmicas e críticas. Depois de divulgarem as suas produções em um evento NEPE, interno na UFRRJ, se aprovados em uma avaliação *double review*, os melhores trabalhos classificados são encaminhados a periódicos

prestigiosos para a apreciação e publicação. Acredita-se que a contribuição social e prática do projeto estimulam a circulação de conhecimento de vanguarda, as atividades de extensão e de pesquisa e o maior intercâmbio entre a comunidade acadêmica.

**Palavras-chave:** Projeto de Carreira; Planejamento Profissional; Orientação Profissional.

## Abstract

Reviews are great agile and analytical scientific tools for producing, socializing and sharing instructive study materials for academic and professional environments, highlighting the main points of a work, saving resources for its readers (CALVOSA, 2021). An academic and critical review aims to interpret a scientific publication with the aim of generating discussions, insights, or even the decision to consume the original work itself (CALVOSA, 2020). The DEGECAR Extension Project (UFRRJ) and the GeCaPEP Research Group (CNPq), through the Project LAB\_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, offer students from partner higher education institutions the opportunity to prepare, supervise and publish reviews academic and critical articles. After publishing their productions at a NEPE event, internal to UFRRJ, if approved in a double review assessment, the best-classified works are sent to prestigious journals for consideration and publication. It is believed that the social and practical contribution of the project stimulates the circulation of cutting-edge knowledge, extension and research activities and greater exchange between the academic community.

**Keywords:** Career Project; Professional Planning; Professional Guidance.

## Resumén

Las reseñas son grandes herramientas científicas, ágiles y analíticas, para producir, socializar y compartir materiales de estudio instructivos para entornos académicos y profesionales, destacando los puntos principales de una obra, ahorrando recursos a sus lectores (CALVOSA, 2021). Una revisión académica y crítica tiene como objetivo interpretar una publicación científica con el objetivo de generar discusiones, insights o incluso la decisión de consumir el trabajo original en sí (CALVOSA, 2020). El Proyecto de Extensión DEGECAR (UFRRJ) y el Grupo de Investigación GeCaPEP (CNPq), a través del Proyecto LAB\_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, ofrecen a estudiantes de instituciones de educación superior socias la oportunidad de preparar, supervisar y publicar reseñas de artículos académicos y críticos. Después de publicar sus producciones en un evento NEPE, interno de la UFRRJ, si son aprobados en doble evaluación, los trabajos mejor clasificados son enviados a revistas de prestigio para su consideración y publicación. Se cree que el aporte social y práctico del proyecto estimula la circulación de conocimientos de vanguardia, actividades de extensión e investigación y un mayor intercambio entre la comunidad académica.

**Palabras clave:** Proyecto de Carrera; Planificación Profesional; Orientación profesional.

**Resenha da Obra:**

DIAS, M.; PATELLA, M.; CAMARGO, D. de. Os significados da procura da continuidade dos estudos e sua relação com projetos de carreira. **Revista Temas em Educação**, v. 29, n. 1, Abril, 2020.  
<http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2359-7003.2020v29n1.46897>

Sobre os autores da obra original, Maria Sara de Lima Dias é pós-doutora em Psicologia pela Universidade Autónoma de Barcelona (Espanha), doutora em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina e professora do Departamento de Filosofia e Ciencias Humanas na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Márcia Bacelo Patella é mestre em Psicologia Social e Comunitária pela Universidade Tuiuti do Paraná e professora na Faculdades Integradas Santa Cruz (Paraná), na qual coordenadora do Núcleo de Educação a Distancia – NEAD. Denise de Camargo é doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e foi professora sênior da Universidade Federal do Paraná. Atualmente, atua como professora na pós-graduação da Universidade Tuiuti do Paraná.

No artigo original, as autoras trazem como problema de pesquisa a necessidade de qualificação profissional contínua dos estudantes universitários, para que aumentem a sua empregabilidade, mesmo após o término do curso de graduação. Ponto teórico esse defendido por diversos autores contemporâneos sobre o tema (SANTOS, 2006; XAVIER *et al.*, 2012; MARTINS *et al.*, 2022; LEITE *et al.*, 2024; SAMPAIO MARTINS *et al.*, 2024). O trabalho resgata conceitos seminais da área de Gestão com Pessoas, tais como: mercado de trabalho e carreiras (APARÍCIO *et al.*, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2021). Para envolver o leitor na pesquisa, considera-se mercado de trabalho como:

“um espaço de transações no qual existe um interesse formal e controlado de ‘trocas’, entre ofertas de emprego, oriundas de organizações contratantes e demanda pela ocupação das vagas disponíveis, a serem preenchidas por parcela da população economicamente ativa que possua o perfil para se candidatar aos processos de recrutamento e de seleção de pessoas desencadeado pelas organizações contratantes ” (CALVOSA, 2010, p. 155).

O mercado de trabalho está sempre em alteração, não apenas pela dinâmica das vagas a serem ofertadas, das ofertas de empresas que contratam de forma sazonal, das oscilantes competências requeridas pelas empresas contratantes do mercado de mão de obra. Mas, sobretudo, pelas mudanças culturais, tecnológicas, sociais, políticas, demográficas e econômicas pelas quais passa a sociedades. Ademais, pela própria projeção e expectativas de carreira dos colaboradores (LIMA *et al.*, 2008; FREITAS, 2008; MELO *et al.*, 2009; KRAKAUER *et al.*, 2020; 2022; CALVOSA *et al.*, 2021; QUEIROZ *et al.*, 2022; 2023).

O artigo original traz uma interessante relação entre desenvolvimento de carreira, planejamento pessoal e orientação profissional, sugerindo que o amadurecimento de carreira ocorre a partir de atitudes de planejamento e a iniciativa de uma sequência de atuação entre os indivíduos (CALVOSA, 2023). Carreira tanto pode ser uma espécie de competição, como concebido originalmente em grego, isto é, pela ocupação de vagas, de cargos, de se destacar entre os pares, quanto por uma sequência de interesses, ajustes e oportunidades promovidos pela organização ou pela própria pessoa (CALVOSA, 2011). Para Hall (2020), um autor clássico do tema Carreiras, a carreira é um seguimento que pode ser percebido de forma individual de atitudes e comportamentos relacionados a vivências e atividades ligadas ao emprego de uma pessoa durante toda a sua vida. Porém, essa visão mais conservadora, tem ganhado críticas e adições, pelos adventos das tecnologias de informação e de como um indivíduo poderá (i) ter uma excelente carreira desenvolvida independentemente de ter um emprego e (ii) e sem realizar a mesma atividade ou o mesmo comportamento ao longo de toda a sua vida (SHIOSE *et al.*, 2012; OSSOLA *et al.*, 2020; FERNANDES *et al.*, 2021; 2022; FERREIRA *et al.*, 2021). E esse é um contraponto crítico em relação ao artigo original. Esse fenômeno é pontualizado pelas mudanças ágeis, pela pressão da comunidade, pelas conquistas sociais e pelos reflexos culturais da sociedade que, invariavelmente, invadem as organizações, promovendo transformação da cultura organizacional das empresas (CARDOSO *et al.*, 2022; JANUÁRIO *et al.*, 2024; MENDONÇA de SOUZA *et al.*, 2024; MACEDO *et al.*, 2024; THOMAZ *et al.*, 2024).

A seção de referencial teórico termina com o objetivo central do artigo: perceber os significados e decisões de continuidade dos estudos em cursos de especialização e sua relação com os projetos de carreira, dos alunos que finalizaram a graduação. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior localizada em Curitiba, por meio de entrevista em profundidade, de natureza qualitativa, com uma amostra de conveniência de 10 estudantes, tendo como referência a teoria histórico-cultural, pertencentes a programas de incentivo a projetos de carreira.

Em sequência, o trabalho traz uma seção chamada *Continuidade dos Estudos por Pressão do Mundo do Trabalho*, que destaca as mudanças no mercado de trabalho e a exigência de qualificação e atualizações por parte do estudante graduado. Essa seção mescla alguns recortes teóricos com a transcrição de trechos das entrevistas com os alunos. Para analisar a percepção e o sentimento dos estudantes sobre os constructos anteriormente citados, ela merece ser lida, especialmente por alunos graduandos e graduados, podendo gerar uma possível identificação. E, assim, possibilitar elementos adicionais na tomada de decisão e na projeção de carreira dos estudantes. Como exemplo, em uma fala transcrita, um dos elementos compartilha o seu dilema entre a pressão de “não fracassar”, a dúvida em “permanecer no emprego” e a cobrança pessoal de “ocupar uma posição melhor” no mercado de trabalho. Questões contemporâneas e comuns a grande parte dos estudantes (XAVIER *et al.*, 2012; ALMEIDA *et al.*, 2022; FORTUNATO *et al.*, 2024)

Torna-se relevante que os leitores, especialmente, se alunos de graduação ou pós-graduação *Lato sensu*, considerem como oportuno promover planejamentos pessoais e profissionais conjuntos, em um processo de melhoria contínua, de análise de seu setor de atuação, de identificação das competências que geram maior empregabilidade e são atraentes às empresas competitivas de mercado, buscando compreensão dos movimentos de gestão organizacional e posicionamentos de liderança. Com isso, eles podem ser tornar mais competitivos e demandados pelas organizações empregadoras (CORREIA *et al.*, 2005; SOUZA NETO *et al.*, 2006; CASTRO *et al.*, 2009; SERRA *et al.*, 2011; CARVALHO *et al.*, 2021; CALVOSA; FERREIRA, 2023; VILAS BOAS *et al.*, 2023; 2024; NOGUEIRA *et al.*, 2024).

A obra finaliza com as suas considerações finais. Os principais pontos envolvem (i) a falta de perspectivas para grande parte dos graduados, os quais, muitas vezes, iniciam as suas carreiras profissionais em áreas distintas de suas formações. O que evidencia a necessidade da realização de um projeto de carreira, para minimizar esse desconforto. (ii) A exigência da continuidade dos estudos na pós-graduação, como alternativa para aumentar a atração para o mercado de trabalho, mas com alto perfil de questionamento se o uso desses recursos (dinheiro, tempo, custo de oportunidade) trarão benefícios diretos para a construção de carreira no curto prazo. (iii) O sentimento de merecimento dos estudantes por terem seguidos “o que se espera socialmente” deles, que pode dialogar com sentimentos de frustração e de privação.

O artigo original merece ser lido, mas com uma visão crítica aguçada. Alguns constructos teóricos poderiam ser mais aprofundados e/ou atualizados, mas isso não exclui os acertos do trabalho, principalmente, em levantar um debate interessante e um dilema contemporâneo aos estudantes de graduação e graduados. Ponto esse, também levantado e explorado em Calvosa (2020), que pode ser utilizado como leitura complementar e como exercício de planejamento pessoal e profissional para os leitores. No fim do trabalho há uma crítica social direcionada ao Estado, como frágil provisório de recursos e de responsabilidades com os seus cidadãos, o que na visão das autoras, pode ser um promotor das inseguranças e instabilidades dos estudantes. Será mesmo? Outra crítica versa sobre o tamanho da amostra, que não permite um grau de confiabilidade diante (i) do universo da pesquisa e (ii) da falta de uso de um instrumento já consolidado e validado que tenha sido usado em pesquisas anteriores.

Por que estudar os temas Carreiras, Orientação Profissional e Competências Necessárias para o Mercado de Trabalho? Porque as experiências de extensão, os convívios e publicações científicas mostram que estudantes melhor direcionados às suas áreas de interesse, em geral, alcançam resultados mais consistentes, em menos tempo, com menor gasto de recursos financeiros e orientados para as oportunidades corretas. E, muitas vezes, essas iniciativas não envolvem dispêndio de dinheiro. A aproximação dos alunos com eventos e projetos de extensão, com professores de seus cursos de graduação, em projetos de ensino ou projetos de pesquisa, em associação com veteranos e egressos de seu curso de graduação ou de pós-graduação parecem ser ótimos passos primários para trazer segurança e

estabilidade na tomada de decisão sobre o desenvolvimento pessoal e profissional (FORTUNATO *et al.*, 2024; ALVARENGA *et al.*, 2024)

O artigo original poderá ser usado como obra complementar em cursos de curta duração ou em projetos educacionais. Em especial, para gerar reflexões por meio do espelhamento de dilemas e de questionamentos em comum. O estudo, ainda, poderá ser útil para acadêmicos, como instrumento de dinâmicas e discussões em sala de aula, em disciplinas que explorem o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes, planejamento de vida e projeto de carreira. Em um modelo que crie responsabilidades conjuntas entre todos os atores necessários para crescimento e desenvolvimento sustentável da comunidade e da construção de cidadania, muito mais do que apenas aumentar a empregabilidade dos estudantes (GOUVEIA *et al.*, 2009).

Se esse estudo fosse replicado em outro estado ou região do país traria os mesmos resultados, questionamentos ou dilemas de carreira? Será que os resultados e reflexões seriam os mesmos se a amostra do estudo fosse maior e mais representativa? Se as apreensões e dilemas de carreira fossem recortadas por gênero, por idade, por escolaridade anterior seriam as mesmas? Esses recortes poderiam ser confrontados em publicações científicas anteriores? A dicotomia entre a visão do graduado e do pós-graduado ou do graduado com o graduando poderia gerar um framework com etapas sequenciais a serem propostas em novos estudos científicos para a construção de um modelo de projeto de carreira que atendesse a coletividade? Existem instrumentos nacionais já validados e consolidados que podem ser utilizados em novos estudos sobre o tema? Qualquer pergunta anterior poderá ser utilizada como questão de pesquisa para gerar um TCC, uma dissertação de mestrado ou novos artigos científicos. Essa foi a contribuição prática deste trabalho.

## Agradecimentos

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) e ao Programa de Extensão DEGECAR (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>) por todo o apoio na idealização, no desenvolvimento e na publicação desta pesquisa. Instagram: @marcellocalvosa

## Referências

ALMEIDA, A. *et al.* Uma iniciativa de educação profissional para a construção de carreira dos alunos de Administração. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, 2022. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25991>

ALMEIDA, M. *et al.* **Análise Psicológica e Perfil dos Empreendedores a partir dos seus Valores Pessoais e dos Tipos Motivacionais.** In: Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis–AdCont 2010

ALVARENGA, C. *et al.* A Adoção da Pedagogia Empreendedora na Perspectiva de um Mundo VUCA. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024.

ALVARENGA, M. *et al.* Os funcionários percebem a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho? Estudo de caso na realidade de uma pequena empresa. **Revista Uniabeu**, v. 3, n. 5, p. 203-229, 2010.

APARÍCIO, I. *et al.* **Carreira feminina: quebrando paradigmas e alcançando sucesso.** In: VI SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2009.

APARÍCIO, I. *et al.* **Relações de trabalho a contribuição dos modelos de gestão.** In: VIII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011.

ARAÚJO, M. *et al.* **O Estudo do Fenômeno da Liderança Sob a Ótica dos Líderes das Gerações Y, X e Baby Boomers.** In: III Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis – AdCont 2012.

BEZERRA, E. *et al.* **Planejamento de carreira e desenvolvimento profissional:** um estudo sobre o plano de carreira de professores vinculados à SEEDUC-RJ. In: Encontro de Administração Pública e Governo–ENAPG, 2012.

CALVOSA, M. **Análise da Ferramenta MDA-Modelo de Decisões por Axiologia, aplicado ao planejamento estratégico pessoal.** In: XXII SEMEAD-Seminários em Administração-FEA-USP, São Paulo, 2019.

CALVOSA, M. As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ. **Revista Universidade Rural. Serie Ciências Humanas**, v. 29, p. 201-218, 2008.

CALVOSA, M. Como o bem-estar ocupacional docente é afetado por cenários inesperados e imprecisos? **Revista UFG**, Goiânia, v. 22, n. 28, 2022.

CALVOSA, M. *et al.* **Processos de Orientação Profissional nas Organizações:** coaching, mentoring e career counseling. In: XXIV SemeAd-Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2021.

CALVOSA, M. **Gerência de Vendas:** o ambiente organizacional. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.22118.84802>

CALVOSA, M. **Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica.** In: Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. 2020. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27661.00482>

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

CALVOSA, M. **Modelo de verificação e diretrizes para a publicação de resenha crítica.** In: III Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, 2021. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.20950.11846>

CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? **Cadernos EBAPE, FGV**, v. 20, n. 3, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016>

CALVOSA, M. Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, n. 1, p. e11129-e11129, 2020.

CALVOSA, M. Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 2, 2022. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220209>

CALVOSA, M. **Tecnologia e Organização do Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2011. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.15407.96167>

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, n. 01, p. 224-260, 2023. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. **Os Atuais Pesquisadores sobre o Tema Liderança estão presos ao Modelo Mental do Século XX?** In: XLV EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, 2021.

CALVOSA, M.; FRANCO, I. **Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes.** In: XLVI EnANPAD - Encontro da ANPAD, 2022.

CARDOSO, D. *et al.* Percepção de Qualidade no Atendimento Público: um estudo de caso sobre eficiência e satisfação na SAG-ICEEx-UFF. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 13, n. 1, 2022.

CARVALHO, C. *et al.* **A Abordagem de Liderança nos Tempos de Pandemia:** como proporcionar resultados por meio do teletrabalho. In: XVIII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração, 2021.

CASTRO, P. *et al.* **Prioridades axiológicas e expectativa de sucesso:** m estudo com os CEO's do futuro. In: Encontro da ANPAD-XXXIII ENANPAD. São Paulo, 2009.

CORREIA, F. *et al.* **A necessidade de gestores no século XXI:** liderança empresarial x gerenciamento eficaz. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende–RJ, 2005.

CORREIA, F. *et al.* **Remuneração por Competência: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado** In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende–RJ, 2005.

DIAS, M. *et al.* Os significados da procura da continuidade dos estudos e sua relação com projetos de carreira. **Revista Temas em Educação**, v. 29, n. 1, Abril, 2020. <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2359-7003.2020v29n1.46897>

FERNANDES, A. *et al.* A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital por meio do Business Model Canvas. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e26972, 2021.

FERNANDES, A. *et al.* **A Tipologia de Classificação de Clientes aplicada à necessidade do Dinamismo de Novos Modelos de Negócios no Microambiente de Pequenas Empresas.** In: XIII CASI-Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, on-line. 2022.

FERNANDES, A. *et al.* Empreendedorismo no Mercado Digital: como identificar e inserir ferramentas no negócio adequadas às demandas dos clientes digitais? **Revista Valore**, v. 7, (edição especial), 2022. <https://doi.org/10.22408/revav732022139247-66>

FERREIRA, M. *et al.* **Efeitos do Uso das TICs e sua Relação com o Trabalho e a Gestão de Pessoas.** In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, Rio de Janeiro. 2021.

FERREIRA, M. *et al.* **Habilidades Digitais e Habilidades Digitais do Século 21 – Uma Análise Bibliométrica.** In: XXIV SEMEAD-Seminários de Administração FEA/USP, São Paulo, 2021.

FORTUNATO, W. *et al.* Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e2255, 2024. <https://doi.org/10.18264/eadf.v14i2.2255>

FORTUNATO, W. *et al.* **Estratégias de Atração e Engajamento de Estudantes da Modalidade EAD:** Relato Técnico de um Projeto de Extensão Universitária no Rio de Janeiro. In: 10 EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, FEA/USP, 2024.

FORTUNATO, W. *et al.* **Tecnologias Digitais e Desenvolvimento Acadêmico.** In: 10 EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, FEA/USP, 2024.

FREITAS, J. Angel Investor: empreendedorismo fomentado através de uma nova modalidade de investidor. **Revista Cadernos de Administração**, v. 1, n. 2, p. 1-18, 2008.

GOUVEIA, L. et al. **Hélice tríplice no Brasil:** A entrada da universidade nas parcerias público-privadas. In: XII Semead - Seminários de Administração, São Paulo, 2009.

HALL, D. **Careers In and Out of Organizations.** Califórnia: Sage Publications, 2002.

<https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i5-66>

JANUÁRIO, É. et al. Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura organizacional e agilidade organizacional. **Revista Internacional de Gestão Científica e Turismo**, [S. [1], v. 10, n. 3, 2024. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n3-060>

KRAKAUER, P. et al. **Análise sobre os Processos de Orientação Profissional nas Organizações.** In: XVII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração, 2020.

KRAKAUER, P. et al. **Mentorias SPOT:** relato técnico sobre a proposta de unir orientação profissional e capacitação empreendedora. In: 8 EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, FEA/USP, 2022.

LEITE, R. et al. **Mentorias Spot:** oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras. In: XI EGEPE-Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Belo Horizonte/MG, 2020.

LEITE, R. et al. **Mentorias Spot:** vantagens, desvantagens e operacionalização. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 1, p. 118-140, 2024. <https://doi.org/10.23925/recape.v14i1.55681>

LEITE, R. et al. **Processos de Orientação Profissional nas Organizações:** coaching, mentoring e career counseling. In: XXIV SemeAd-Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2021.

LIMA, R. et al. Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração** (Macaé), v. 1, p. 76-95, 2008.

MACEDO, J. et al. A. Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. e963, 2024. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n3-041>

MACHADO, C. **Quarteirização vs Terceirização:** uma vantagem competitiva na gestão de contratos. In: III SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2006.

MARTINS, A. *et al.* Autoeficácia vs. Estresse: como gerar estudantes mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso acadêmico? **Revista UFG**, v. 22, 2022.

MELO, K. *et al.* Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. **Revista Cadernos de Administração**, v. 2, n. 1, p. 130-148, 2009.

MENDONÇA de SOUZA, F. *et al.* Gestão Estratégica de Pessoas e de Instituições no Ambiente VUCA. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.

NOGUEIRA, C. *et al.* Lições de Liderança dos CEO's da Apple Inc.: Steve Jobs e Tim Cook. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.

OLIVEIRA, M. *et al.* **Gestão de Carreiras:** perspectivas para o colaborador do tradicional ao contemporâneo. In: XVIII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração, 2021.

OSSOLA, L. *et al.* **Cultura e Agilidade Organizacional:** Apresentação de um modelo de gestão aplicado a ambientes dinâmicos. In: XVII SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2020.

QUEIROZ, A. de *et al.* Canvas and the marketing tools as assumptions for managerial decision making. In: **Principles and Concepts for development in nowadays society**. California/USA: Seven Publicações, 2022.

QUEIROZ, A. de *et al.* **Decisões Empreendedoras em Pequenos e Médios Negócios à base do uso das Ferramentas Plano de Marketing e Canvas.** In: XIII CASI-Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, on-line, 2022.

QUEIROZ, A. de *et al.* Market fit e decisões empreendedoras em uma cidade desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 13, n 2, 2023. <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c3>

QUEIROZ, A. de *et al.* O Ambiente Organizacional e a Tomada de Decisão Orientada Por Meio De Um Framework Envolvendo as Ferramentas Plano de Marketing e Canvas. **Revista Valore**, v. 7, (edição especial), 2022. <https://doi.org/10.22408/revat32022139016-35>

SAMPAIO MARTINS, A. *et al.* Learning Analytics Aplicada às Áreas Pedagógica e Educacional: verificação do aumento da motivação e do desempenho acadêmico em alunos do nível superior. **South American Development Society Journal**, [S.l.], v. 10, n. 28, 2024. <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28r1>

SANTOS, R. **Educação Corporativa:** as vantagens da implantação de um projeto de universidade corporativa. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2006.

SERRA, F. et al. **Quais são as prioridades axiológicas dos líderes empresariais? Análise dos seus valores pessoais a partir do inventário de valores SVS de Schwartz.** In: Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho-EnGPR, João Pessoa/PB, 2011.

SHIOSE, S. et al. **Sistemas integrados de gestão:** alternativa contemporânea eficaz de gerenciamento e planejamento para instituições públicas de ensino. In: XIV Semead-Seminários em Administração da USP, São Paulo, 2012.

SILVA, P. et al. **Quais são as prioridades axiológicas dos docentes de IES?** Uma survey sobre a hierarquização de seus valores pessoais. In: XXXV ENANPAD - Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

SOUZA NETO, S. et al. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

THOMAZ, A. et al. Mentalidade Ágil e Folga Ágil Garantem Competitividade em Longo Prazo? **Revista de Casos e Consultoria**, v. 15, n. 1, 2024.

VILAS BOAS, A. et al. Analysis of Customer Digital Behavior through the Canvas Business Model: An Initial Proposal. **Journal of Economics, Finance and Management Studies**, v. 7, n. 5, 2024.

VILAS BOAS, A. et al. **The Potential of Leadership:** Differences between Mental Models of Leadership in the Twentieth and Twenty-First Centuries. IntechOpen, 2023.  
<http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1002385>

XAVIER, A. et al. **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores:** como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. In: XXXVI ENANPAD - Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

XAVIER, A. et al. **O Perfil do Estudante de Administração do Ensino Superior:** um estudo comparativo entre amostras de uma universidade federal do Rio de Janeiro. In: XIV Semead-Seminários em Administração da USP, São Paulo, 2012.