

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

RAPHAEL PANTAROTO

CENTRO DE CARREIRAS COMO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS
DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

SÃO PAULO

2023

RAPHAEL PANTAROTO

**CENTRO DE CARREIRAS COMO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS
DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari

SÃO PAULO

2023

Pantaroto, Raphael.

Centro de carreiras como elementos estratégicos das instituições de ensino superior. / Raphael Pantaroto. 2023.

84 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari.

1. Centro de carreiras. 2. Centro de carreiras de instituições de ensino superior. 3. Empregabilidade. 4. Estratégia. 5. Gestão estratégica.

I. Maccari, Emerson Antonio.

II. Título



PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM
ADMINISTRAÇÃO

UNINOVE
Universidade Nove de Julho

DIRETORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE

RAPHAEL PANTAROTO

**CENTRO DE CARREIRAS COMO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 03 de outubro de 2023.

Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari (UNINOVE) – Orientador

Profª. Dra. Priscila Rezende da Costa (UNINOVE) - Membro Interno

Profª. Dra. Claudia Terezinha Knies (UNIFESP) - Membro Externo

RESUMO

Os trabalhadores devem ser capazes de lidar com as incertezas num ambiente de carreira cada vez mais imprevisível. Neste contexto de grandes transformações, as Instituições de Ensino Superior (IES) possuem um papel fundamental para prepararem os alunos para que eles possam construir uma carreira sólida. Para auxiliar as IES nesta missão, os Centros de Carreiras (CC) ganham cada vez maior relevância. Este cenário suscitou este estudo que tem como **objetivo** identificar como o centro de carreiras pode contribuir com a estratégia das instituições de ensino superior para melhorar a formação dos alunos e suas carreiras. Em relação à **metodologia**, este trabalho tem natureza qualitativa e utilizou-se estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa documental de entrevistas semiestruturadas com profissionais de centros de carreiras de três universidades do exterior e a análise dos dados foi feita por meio de redução, exibição e verificação conforme os preceitos de Miles e Huberman (1994). Como principais **resultados e contribuições**, o estudo avaliou em profundidade três centros de carreiras de IES no exterior. Isso permitiu identificar o papel estratégico destes centros nas IES, compreender os recursos relacionados a eles, analisar o escopo dos centros e relacionar com o conceito de empregabilidade e, por último, propor uma estrutura para centros de carreiras de IES que pode ser utilizada parcial ou integralmente por gestores de IES e de centros de carreiras no Brasil.

Palavra-chave: centro de carreiras, centro de carreiras de instituições de ensino superior, empregabilidade, estratégia, gestão estratégica.

ABSTRACT

Workers must be able to deal with uncertainty in an increasingly unpredictable career environment. In this context of major transformations, Higher Education Institutions (HEIs) play a fundamental role in preparing students so that they can build a solid career. To assist HEIs in this mission, Career Centers (CC) are becoming increasingly important. This scenario gave rise to this study, which aims to identify how the career center can contribute to the strategy of higher education institutions to improve the formation of students and their careers. Regarding the methodology, this work is qualitative and multiple case studies were used. Data collection was done through documentary research and semi-structured interviews with managers from career centers at three universities abroad; data analysis was done through reduction, display and verification according to the precepts of Miles and Huberman (1994). As main results and contributions, the study evaluated in depth three HEI career centers abroad. This made it possible to identify the strategic role of these centers, understand the resources related to them, analyze the scope of these centers and relate them to the concept of employability and, finally, propose a structure for career centers that can be used partially or entirely by managers of HEIs and career centers in Brazil.

Keywords: career center, career center of higher education institutions, employability, strategy, strategic management.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo VRIO para avaliação dos recursos da empresa.....	19
Quadro 2 - Competências dos CC das IES antes e depois de 2010.....	27
Quadro 3 - Síntese da fundamentação teórica	29
Quadro 4 - Síntese das relações entre Estratégia e Gestão Estratégica em IES e Centros de Carreiras.....	30
Quadro 5 - A estratégia de pesquisa qualitativa deste trabalho	33
Quadro 6 - Constructo da pesquisa.....	39
Quadro 7 - IES selecionadas para o estudo	40
Quadro 8 - Profissionais selecionados para as entrevistas.....	41
Quadro 9 - Estratégia da IES e a relação com o CC.....	44
Quadro 10 - O papel do CC na estratégia da IES	45
Quadro 11 - Estrutura e recursos do CC.....	48
Quadro 12 - A relação do CC com empregabilidade.....	50
Quadro 13 - Serviços prestados pelo CC.....	52
Quadro 14 - Síntese dos serviços e recursos oferecidos pelos CC e impacto na empregabilidade	54
Quadro 15 - Síntese dos serviços e recursos oferecidos pelos CC por dimensão da empregabilidade.....	56
Quadro 16 - Resultados dos serviços prestados pelo CC	58
Quadro 17 - Competências para prontidão de carreira segundo a Universidade de Waterloo .	60
Quadro 18 - Competências para prontidão de carreira segundo a Universidade da Pensilvânia e Universidade George Mason	61
Quadro 19 - Síntese das competências para prontidão de carreira para as três IES	61
Quadro 20 - Pontos de melhorias	63
Quadro 21 - SWOT dos CC.....	64
Quadro 22 - Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças aos CC das IES	65
Quadro 23 - Outros pontos relevantes	66
Quadro 24 - Proposta de estrutura de Centro de Carreiras para IES no Brasil.....	68

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Empregabilidade	20
Figura 2 - Método de trabalho	32
Figura 3 - Procedimento para entrevista semiestruturada.....	35
Figura 4 - Componentes da análise interativa de dados	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. ESTRATÉGIAS DAS IES, GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS E OS CENTROS DE CARREIRAS	11
1.2. OBJETIVO GERAL	12
1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	13
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1. ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA EM IES	15
2.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS – <i>RESOURCE-BASED VIEW (RBV)</i>	16
2.3. EMPREGABILIDADE	19
2.3.1. IDENTIDADE PROFISSIONAL / IDENTIDADE DE CARREIRA	21
2.3.2. ADAPTABILIDADE PESSOAL	22
2.3.3. CAPITAL HUMANO E SOCIAL	23
2.4. CENTROS DE CARREIRA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	24
2.4.1. CENTROS DE CARREIRAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR VERSUS OUTROS CENTROS SIMILARES	24
2.4.2. DETALHAMENTO DOS CENTROS DE CARREIRAS DAS IES	25
2.5. O CONCEITO DE <i>CAREER-READINESS</i> – PRONTIDÃO PARA CARREIRA	28
2.6. SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
3. MÉTODO DA PESQUISA	31
3.1. COLETA DE DADOS	34
3.2. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS	37
3.3. CONSTRUCTO DA PESQUISA	39
3.4. DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	40
3.4.1. UNIVERSIDADE DA PENSILVÂNIA – UP	41
3.4.2. UNIVERSIDADE DE WATERLOO – UW	41
3.4.3. UNIVERSIDADE GEORGE MASON – UGM	42
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	44
4.1. O PAPEL ESTRATÉGICO DOS CC NAS IES PESQUISADAS	44
4.1.1. MISSÃO ESTRATÉGICA DA UNIVERSIDADE DA PENSILVÂNIA	45
4.1.2. MISSÃO ESTRATÉGICA DA UNIVERSIDADE DE WATERLOO	46
4.1.3. MISSÃO ESTRATÉGICA DA UNIVERSIDADE GEORGE MASON	46

4.1.4. SÍNTESE DO PAPEL ESTRATÉGICO DOS CC NAS IES PESQUISADAS.....	47
SUMÁRIO	
4.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS – RESOURCE-BASED VIEW (RBV).....	48
4.3. EMPREGABILIDADE	50
4.4. SERVIÇOS OFERECIDOS, RELAÇÃO COM EMPRESAS E RESULTADOS	52
4.5. O CONCEITO DE <i>CAREER-READINESS</i> – “PRONTIDÃO PARA CARREIRA”....	59
4.6. FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS AOS CENTROS DE CARREIRAS.....	63
4.7. ESTRUTURA DE CC PARA IES NO BRASIL	66
5. CONCLUSÕES.....	72
5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	73
REFERÊNCIAS	74

1. INTRODUÇÃO

As perspectivas profissionais do século XXI são menos discerníveis e previsíveis do que no século XX, com organizações tornando-se cada vez mais enxutas e horizontais. Os avanços tecnológicos contribuem para isso, em especial os processos de digitalização e automação, que impuseram as grandes mudanças no mercado de trabalho. Empregos e ocupações dos mais diversos segmentos estão sendo eliminados, ao passo que novas funções estão sendo criadas. Assim, a segurança dos empregos está se tornando mais rara e os modelos de carreira, por sua vez, cada vez mais flexíveis, sem fronteiras, multifacetários e incertos (Arntz et al., 2016; McKinsey, 2020).

Na mesma linha, pesquisas sugerem que os trabalhadores devem esperar períodos de desemprego e mudanças de carreira ao longo de suas vidas (Arntz et al., 2016; OECD, 2022)

Tais incertezas, no entanto, não são recentes: no trabalho seminal sobre desenvolvimento de carreira de Riverin-Simard, 1984, na qual a autora definiu carreira como sendo uma “sequência de passos subjacentes ao longo da vida profissional”, a pesquisadora já alertava sobre as dúvidas do mercado de trabalho e a já “crescente necessidade da formação continuada como forma de manutenção da empregabilidade” (Riverin-Simard, 1984, p.20)

Diante desse cenário cada vez mais dinâmico, as habilidades e competências necessárias para o desempenho das atividades profissionais também estão passando por grandes mudanças.

Assim, os trabalhadores devem ser capazes de lidar com as incertezas desse ambiente de carreira imprevisível e necessitam constantemente buscar aprimoramento e requalificação profissional, buscando desenvolver competências que enfatizam a importância do autodesenvolvimento e da gestão de carreira independente (Hirschi, 2018; Wirantana et al., 2020).

Neste contexto de grandes transformações, as Instituições de Ensino Superior (IES) possuem papel relevante alinhados à sua missão, tendo em vista que estes estabelecimentos são vistos como comunidades dedicadas ao aprendizado e desenvolvimento pessoal e profissional de seus estudantes. Constituem fontes de especialização e formação da identidade vocacional e possuem como suas principais funções atuarem como repositórios e geradores de conhecimento, para prepararem os alunos para que possam obter empregos. Assim, as universidades estão aptas a assumir papel protagonista nesta transformação do mercado de trabalho, acompanhando e inculcando nos alunos a capacidade de terem sucesso neste contexto (Helens-Hart, 2019a; Koenen et al., 2015; van Dijk et al., 2020).

1.1. ESTRATÉGIAS DAS IES, GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS E OS CENTROS DE CARREIRAS

A gestão estratégica em IES é essencial para garantir a eficácia da instituição no cumprimento de sua missão, o que envolve a elaboração de planos estratégicos que orientem as decisões do estabelecimento de ensino e direcionem seus recursos para as áreas mais relevantes. Uma gestão estratégica efetiva requer análise cuidadosa do ambiente interno e externo da universidade, de forma a garantir que ela esteja alocando seus recursos de forma eficiente e eficaz para alcançar seus objetivos (Kazeroony, 2012).

Para auxiliar as IES nesta missão, os Centros de Carreiras (CC) das IES ganham cada vez maior relevância: são estruturas a parte das IES dedicadas para assistir estudantes na transição entre escola e carreira. De acordo com Malschitzky (2012), os CC das IES têm o objetivo de

preparar alunos e ex-alunos para o mercado de trabalho, estimulando-os a encontrar o caminho para a realização profissional por meio de orientação ao aprender a aprender, para um mundo de incertezas, de mutação, para o começar de novo e de novo, recomeçando quantas vezes for necessário (Malschitzky, 2012, p. 2).

Desta forma, essas estruturas estão focadas no desenvolvimento de carreira e em ajudar alunos a controlar o desenrolar de suas carreiras, como sequências mutáveis e combinações de papéis na educação, no lar, na comunidade, nas ocupações e no lazer ao longo de suas vidas (Super, 1975). Por meio da ênfase em empregabilidade, requerem apoio institucional e possuem papel estratégico: são os líderes sistêmicos para avançar o conceito de empregabilidade para todas as áreas da universidade, ideia amplamente difundida nas universidades no exterior (Cruzvergara et al., 2018).

Os CC das IES contam com escritórios e profissionais especializados em desenvolvimento de carreira, capazes de orientar e fornecer serviços relacionados à ela e à transição universidade-trabalho. São órgãos das universidades que trabalham em benefício da ativação profissional dos alunos por meio de seus serviços e experiências e, assim, desempenham um papel fundamental na preparação deles para a vida após a faculdade (Davis & Binder, 2016; Gallup, 2016).

Tais centros passaram por longa transformação, indo de simples núcleos de alocação de empregos para os modelos atuais de centros de serviços de carreiras, que oferecem desde aconselhamento de carreira, até atividades para estimular o interesse dos alunos em disciplinas que antes não consideravam, suporte a eles para escolha da área de atuação, simulação de entrevistas, elaboração de currículos, testes de personalidade, workshops com empresas, entre outras atividades (Gallup, 2016; Vinson et al., 2014). Estes serviços visam preparar os

estudantes para chegarem ao mercado de trabalho de forma a atender às expectativas dos empregadores: que sejam profissionais prontos para a carreira. E é daí que nasce o termo “*career-readiness*” do inglês, ou “prontidão para carreira” em português, que pode ser definido como a “obtenção e demonstração das competências necessárias que preparam amplamente os graduados universitários para uma transição bem-sucedida para o desempenho profissional” – situação que reforça a necessidade do autodesenvolvimento e da gestão de carreira independente (Hirschi, 2018; NACE, 2022).

Nesse contexto os CC nas IES no exterior estão cada vez mais difundidos, abrangentes e estratégicos, de forma que este trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **como o centro de carreiras pode contribuir com a estratégia das instituições de ensino superior para melhorar a formação dos alunos e suas carreiras?**

1.2. OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo **identificar como o centro de carreiras pode contribuir com a estratégia das instituições de ensino superior para melhorar a formação dos alunos e suas carreiras**. Para atingir este objetivo geral, traçou-se os seguintes objetivos específicos:

1.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender à questão de pesquisa e ao objetivo geral deste trabalho, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- (i) Identificar o papel estratégico dos CC em IES no exterior;
- (ii) Compreender os recursos relacionados aos centros de carreira;
- (iii) Analisar o escopo dos centros de carreira e relacionar com o conceito de empregabilidade;
- (iv) Propor uma estrutura de centro de carreiras para IES no Brasil.

1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este trabalho diz respeito à transição do aluno da IES para o mercado de trabalho, que por si imprime grande relevância. Nesse sentido, o segmento educacional oferece um grande potencial para ser explorado: cerca de 42% da população entre 18 e 24 anos concluiu o ensino médio, mas não frequenta nem finalizou o ensino superior. Em termos de estabelecimentos, os números também impressionam: o país conta com 2.574 instituições de ensino superior, sendo 313 públicas e 2.261 privadas, que juntas oferecem 43.085 cursos de graduação (INEP, 2021).

Neste contexto de alta competitividade, para explorar esse mercado com sucesso, as IES devem se utilizar de estratégias que atraiam e retenham alunos. Neste sentido, este trabalho visou explorar o potencial estratégico dos CC para IES.

Adicionalmente e de forma geral, os estudos que envolvem as estratégias das IES, os centros de carreiras destas instituições e empregabilidade discutem quase que exclusivamente cada uma dessas disciplinas separadamente, deixando a lacuna de análise que este trabalho explorou. Guiado pela teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), o presente estudo teve como objetivo compreender como os CC das IES contribuem com a estratégia das IES por meio da melhoria na formação e carreira dos alunos. Sendo assim, definiu-se a questão de pesquisa e objetivos dela complementares entre si com o intuito de fornecer respostas do interesse de gestores de IES e pesquisadores sobre o tema.

Desta forma, a relevância deste trabalho é definida pelos benefícios que ele pode proporcionar às IES que possuam ou não centros de carreira já estabelecidos, que poderão se utilizar integral ou parcialmente da estrutura proposta. Dentre as contribuições, salientam-se as seguintes: (i) identificação do papel estratégico dos CC em IES no exterior, o que permite identificar como essas IES gerenciam e definem as ações e objetivos dos CC e como estes CC potencializam os resultados das IES; (ii) compreensão sobre o papel dos CC na melhoria na formação e carreira dos alunos, isto é, quais e como as ações, recursos e competências dos CC impactam nesse quesito; (iii) análise do escopo dos CC e sua relação com empregabilidade; e (iv) uma proposta de estrutura de CC para IES no Brasil. Assim, este trabalho contribuiu para o entendimento das estratégias das IES com relação aos CC e empregabilidade, bem como com os próprios CC destas instituições, no sentido de fornecer uma proposta de estrutura de CC para estas.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro, introdução, traz as bases para o início da discussão do tema, a questão de pesquisa e os objetivos que nortearam este trabalho.

A sessão subsequente apresenta a fundamentação teórica sobre estratégia, a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), Centros de Carreiras das Instituições de Ensino Superior e Empregabilidade. O terceiro capítulo discorre sobre o planejamento e a metodologia utilizada e na etapa seguinte apresenta-se os resultados da pesquisa e discussões à luz do referencial teórico definido. O quinto capítulo expõe as conclusões, limitações e sugestões para futuros trabalhos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa realizada, que abrangeu conceitos de estratégia, estratégia em IES, teoria da visão baseada em recursos (RBV), empregabilidade e os centros de carreiras.

2.1. ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA EM IES

As organizações podem ser compreendidas como sistemas adaptativos complexos, isto é, que adquirem informações sobre o ambiente ao seu redor e sua interação com esse, absorvendo, se ajustando e evoluindo e, assim, passando a agir com base nessas mudanças. Assim, os sistemas adaptativos complexos são capazes de ajustarem seu comportamento a partir da percepção do seu meio e de seu desempenho, gerando aprendizado, mudanças e experiências (McDaniel Jr., 2007). Levado ao contexto das IES enquanto organizações, a estratégia destas ganha relevância como instrumento para atingir os seus objetivos.

Estratégia pode ser definida como a estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização (Tregoe & Zimmerman, 1980), é a arte de criar valor que pode ser aplicado à gestão das organizações (Normann & Ramírez, 1993). Nessa linha, a estratégia das instituições aplica as estruturas, modelos conceituais e ideias que permitem que os gestores dela identifiquem oportunidades que gerem valor aos clientes e ao empreendimento. É, portanto, a forma como a organização define a sua atuação e conecta seus recursos, tais como conhecimento, relacionamentos, competências e clientes (Normann & Ramírez, 1993).

A estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo da organização e a implementação da sequência de ações e distribuição de recursos necessários para atingir esses objetivos (Koontz & Weihrich, 2015). E assim, por meio dessas ações, a empresa emprega os recursos necessários para entregar seus serviços e/ou produtos que geram valor para os seus clientes (Haberberg & Rieple, 2008) e, portanto, a estratégia da organização está relacionada à compreensão tanto dos recursos internos da dela quanto do ambiente externo (Capon, 2008). No contexto da gestão da organização implementa-se a gestão estratégica, que consiste em um processo contínuo e interativo de promoção das estratégias da instituição, que auxilia os gestores desta através do planejamento estratégico (Normann & Ramírez, 1993).

Nas IES, a estratégia e o planejamento estratégico são uma necessidade, pois as IES "educam as pessoas mais talentosas que são as melhores para garantir o futuro da próxima geração" (Kettunen, 2011, p. 2). A formulação das estratégias das IES deve ser norteadas pela qualidade do ensino e da aprendizagem, bem como as necessidades dos alunos por desenvolver as competências necessárias (Kazeroony, 2012).

Desta forma, as IES desenvolvem e implementam estratégias para garantir a competitividade da organização, incluindo as que são direcionadas para as demandas do mercado por determinadas qualificações ou competências, bem como aquelas focadas na qualidade dos programas e cursos oferecidos, entre outras. Essas estratégias podem ser relacionadas a fatores externos (por exemplo, demandas do mercado) ou internos (por exemplo, qualidade dos programas e cursos) que moldam o pano de fundo da gestão estratégica de uma IES (Syreyshchikova et al., 2020). Especialmente, em tempos de grandes transformações como a que se vive atualmente, o papel das IES é cada vez mais relevante para a empregabilidade, sendo determinantes no desenvolvimento dos alunos (Cimatti, 2016).

Neste contexto, as IES assumem um papel determinante no desenvolvimento das competências dos alunos, embarcando neles as aptidões que os permitem corresponder às necessidades das organizações e, desta forma, garantir a sua empregabilidade (Ibrahim et al., 2017), conceito abordado na fundamentação teórica deste trabalho.

2.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS – *RESOURCE-BASED VIEW (RBV)*

De acordo com Barney (1986) há duas fontes de informação que permitem avaliar de forma consistente o valor das estratégias de uma empresa. A primeira é a avaliação do ambiente competitivo em que ela está (análise ambiental) – fonte menos provável de diferenciação estratégica, uma vez que as metodologias para coleta de informações e para análise são de domínio público, a exemplo do Modelo de Cinco Forças de Porter (Porter, 1980). Neste sentido, os dados são acessíveis a todos e, portanto, empresas que apliquem as mesmas metodologias e análise normalmente chegarão a conclusões semelhantes acerca das estratégias. Desta forma, geralmente, o diagnóstico ambiental de uma organização não pode gerar vantagens que possam levar a retornos acima do normal em ambientes competitivos (Barney, 1986).

A segunda fonte de informação é a avaliação dos ativos que a empresa controla (análise organizacional), que são elementos internos, isto é, seus recursos. Desta forma, a organização deve fazer uma “autoanálise”, isto é, voltar-se para dentro e analisar informações sobre os ativos sob seu controle que, sob determinadas condições, permitirá à empresa obter vantagens sobre seus competidores. Esta fonte de informações é interna e não está disponível para seus concorrentes, razão pela qual poderá ser fator de vantagem competitiva. Desta forma, a empresa pode alcançar uma posição superior em seu segmento por meio da forma pela qual coordena seus recursos internos (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984).

Se a empresa consegue obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, é porque ela detém recursos e competências que seus competidores não detêm ou que possuem

dificuldade em obter. Essas habilidades são chamadas de competências núcleo ou essenciais da empresa, do inglês *core competences*. Neste sentido, a vantagem competitiva da organização está nas suas competências essenciais. Estas consistem, portanto, dos recursos que a empresa possui ou também a forma como eles são usados e explorados. Esta abordagem é a chamada Visão Baseada em Recursos, ou do inglês *Resource-based View* (RBV) (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990).

A Visão Baseada em Recursos define as organizações como um conjunto de recursos que podem ser utilizados para a criação e implementação de estratégias que criem vantagens competitivas. Em uma empresa, eles podem ser todos os seus ativos, capacidades, processos e atributos, sejam financeiros, físicos, jurídicos, humanos, organizacionais, informacionais, relacionais, entre outros (Barney, 1991; Hunt & Morgan, 1995).

A partir desta teoria, Barney (1991) criou seu modelo chamado de VRIN, que consiste em quatro atributos que os recursos de uma empresa deveriam ter para ter potencial para criar vantagem competitiva. VRIN advém de Valioso (V), Raro (R), difícil de Imitar (I) e Não substituível (N). Este último, posteriormente foi combinado com o atributo difícil de Imitar (I) e foi adicionado o critério Organizado (O), dando origem ao modelo atual chamado de VRIO, detalhado a seguir (Barney, 1991, 1995).

i) Valioso (V): para ter potencial de ser fonte de vantagem competitiva, os recursos da empresa devem ser valiosos, no sentido que precisam permitir que ela crie e implemente estratégias que melhorem seu desempenho explorando oportunidades ou neutralizando ameaças. Barney (1991, 1995) afirma que os atributos de uma empresa podem ter outras características que os qualifiquem como fontes de vantagem competitiva (por exemplo, raridade, difícil de imitar, não substituível), mas, de acordo com a RBV, esses atributos só se tornam *recursos* quando exploram oportunidades ou neutralizam ameaças no ambiente desta empresa (Barney, 1991, 1995).

ii) Raro (R): por definição, recursos valiosos que são possuídos por um grande número de empresas concorrentes não podem ser fontes de uma vantagem competitiva. Neste contexto, uma vez que esses recursos (valiosos ou não) podem ser explorados da mesma maneira pelas empresas concorrentes, eles apenas permitirão estratégias comuns que não dão vantagem competitiva a nenhuma delas. Neste caso, esses recursos podem criar paridade competitiva em um setor (Barney, 1991, 1995).

É difícil afirmar quão raro eles devem ser, entretanto, de acordo com Barney (1991, 1995), desde que o número de empresas que possuam um determinado recurso valioso seja menor do que o número de empresas necessárias para gerar uma dinâmica de concorrência perfeita em uma indústria, esse recurso tem a potencial de geração de vantagem competitiva.

iii) Difícil de Imitar (I): os recursos organizacionais valiosos e raros só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não possuem esses recursos não puderem obtê-los ou que sejam *imperfettamente imitáveis*. Neste caso, os recursos da empresa podem ser imperfettamente imitáveis pelas seguintes razões: (a) a capacidade de uma empresa de obter um recurso depende de condições históricas únicas, isto é, situações ao longo da história da empresa que levaram àqueles recursos, tais como habilidades e competências adquiridas pela empresa com as experiências anteriores; (b) as inúmeras “decisões pequenas” tomadas na empresa por meio das quais os recursos são desenvolvidos e explorados, isto é, decisões tomadas diariamente na empresa que não são observáveis pelos concorrentes; e/ou (c) os recursos que geram a vantagem da empresa são socialmente complexos, isto é, quando tais recursos são fenômenos sociais cuja complexidade está além da capacidade dos concorrentes gerenciarem ou influenciarem de forma sistemática, tais como a cultura da empresa, as relações interpessoais entre os gerentes, a reputação da empresa entre seus fornecedores (Barney, 1991, 1995).

iv) Organizado (O): para que seja possível explorar a potencial vantagem competitiva, a empresa deve ser organizada, no sentido de utilizar seus recursos e capacidades. Exemplos da organização interna incluem a estrutura formal de relatórios da empresa, seus sistemas de controle gerencial, suas políticas de remuneração, entre outros atributos (Barney, 1991, 1995).

Por meio do modelo VRIO, pode-se analisar os atributos dos recursos e competências da empresa, e a partir daí identificar quais são, de fato, os recursos e competências estratégicos que podem lhe prover vantagem competitiva.

Quadro 1
Modelo VRIO para avaliação dos recursos da empresa

V Valioso	R Raro	I Difícil de Imitar	O Organizado	Posição Competitiva
Os recursos da empresa permitem que ela responda a oportunidades ou a ameaças externas?	Quantas empresas competidoras já possuem esses recursos valiosos?	As empresas sem esses recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo?	A empresa está organizada para explorar todo potencial competitivo destes recursos?	
Não				Desvantagem competitiva
Sim	Não			Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva não utilizada
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Nota. Adaptado de “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, de Jay B. Barney, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

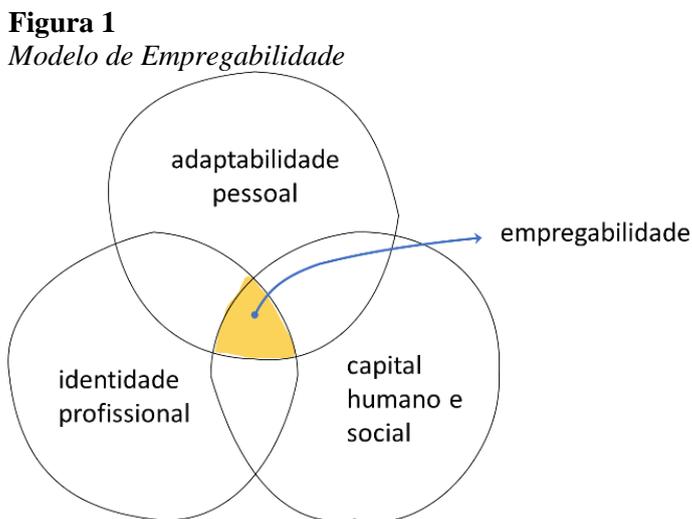
Ainda de acordo com Barney (1991): “diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial e quando essas concorrentes não conseguem duplicar os benefícios dessa estratégia” (Barney, 1991, p. 102, tradução do autor). Nesta perspectiva, utilizou-se o modelo VRIO para avaliar os recursos dos centros de carreira e, a partir disso, identificar como eles podem contribuir com a estratégia das instituições de ensino superior para melhorar a formação dos alunos e suas carreiras.

2.3. EMPREGABILIDADE

Diversas definições para o termo empregabilidade estão presentes na literatura. De maneira geral, ela pode ser considerada a chance de uma pessoa trabalhar (Forrier & Sels, 2003), ou de acordo com McArdle et al (2007, p. 248) a “capacidade de obter e manter o emprego, tanto dentro como entre organizações”. Fugate et al (2004) definem empregabilidade como uma forma de adaptabilidade ativa específica ao trabalho que permite que os

trabalhadores identifiquem e realizem oportunidades de carreira, especialmente diante do perfil cada vez mais fluido e multifacetário dos trabalhadores. Desta forma, maior empregabilidade significa maior facilidade de movimento entre postos de trabalho, seja dentro ou entre organizações (Fugate et al., 2004). Assim, apesar de não ser garantia de emprego real, a ela aumenta a probabilidade de um indivíduo conseguir uma colocação.

De acordo com a definição de Fugate et al (2004), empregabilidade é composta por três dimensões e a capacidade de adaptação ativa da pessoa para esses componentes, a saber: identidade de carreira, adaptabilidade pessoal e capital social e humano. Os autores ainda sugerem que no contexto das carreiras e do trabalho, a ela incorpora uma combinação sinérgica desses fatores, isto é, a empregabilidade captura os aspectos de cada uma das três dimensões que facilitam a identificação e realização de oportunidades de carreira dentro e entre organizações. Apesar da sinergia, os autores reconhecem que cada uma das dimensões tem valor por si só mas, no entanto, é o conjunto das três que compõem o conceito em questão. A Figura 1 apresenta o modelo de empregabilidade proposto pelos autores com as três dimensões, apresentadas nas sessões a seguir.



Nota. Fonte: De Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.

Esse modelo de empregabilidade vai ao encontro do conceito chamado de “carreira proteana”, cunhado em 1976 por Douglas Hall em seu livro seminal intitulado *Carreira nas Organizações*. Publicado em 1976, a obra já considerava ultrapassado a estabilidade do emprego e a progressão linear de carreira, contando-se já naquele momento com novos modelos de empregabilidade que desafiavam o *status quo* (Hall, 1976). De acordo com o autor, as demandas do mercado de trabalho exigem engajamento do indivíduo para definir e dirigir sua

própria trajetória profissional exigindo duas competências fundamentais: direcionamento para valores e autogerenciamento, características que colocam o indivíduo como o responsável pelo seu sucesso e crescimento profissional. O primeiro, incluso no modelo de Fugate et al (2004) sob a dimensão da identidade profissional, refere-se aos valores internos do indivíduo, funcionando como uma bússola interna. O segundo – autogerenciamento, incluído na dimensão de adaptabilidade pessoal de Fugate et al (2004), relaciona-se à capacidade de autogerir a própria carreira, através de seus planos e aspirações (Fugate et al., 2004; Hall, 1976).

O termo “carreira proteana” faz analogia a Proteu, Deus da mitologia grega que possuía o dom da transformação, podendo assumir qualquer forma que quisesse. Assim, “proteano” é sinônimo de adaptável, flexível e favorável a mudanças e, nesta perspectiva, pessoas com orientação para a carreira proteana são aquelas que se transformam, se adaptam e se adequam, o que possibilita o desenvolvimento e crescimento profissional (Hall, 1976).

2.3.1. Identidade Profissional / Identidade De Carreira

A identidade profissional ou identidade de carreira consiste na representação das experiências e aspirações profissionais, de natureza longitudinal, porque envolve dar sentido ao passado, ao presente e ao futuro (Fugate et al., 2004). Neste contexto de carreira, é a resposta à pergunta “quem sou eu”, podendo incluir metas, esperanças, medos, traços de personalidade, valores, crenças e normas, estilos de interação, horizontes de tempo, assemelhando-se com definições como identidade de papel, identidade ocupacional, identidade organizacional, uma vez que se referem a como as pessoas se definem em um contexto de trabalho específico (Fugate et al., 2004) e por isso está relacionado com a autoconsciência (Cortellazzo et al., 2020).

Essa autoconsciência permite à pessoa tomar decisões de carreira e seguir caminhos baseados em seus valores e objetivos pessoais, além de ajudar a lidar com situações que não estejam de acordo com eles (Hall & Moss, 1998). Desta forma, a autoconsciência dá à pessoa uma sensação de segurança nas tomadas de decisões de temas de carreira (Enache et al., 2012) e satisfação profissional (Urquijo et al., 2019), especialmente no contexto atual no qual a principal orientação para a carreira são os valores internos do indivíduo, que operam como uma bússola interna que orienta o indivíduo em suas escolhas e decisões de carreira (Hall, 1976). Adicionalmente, essa capacidade de autoconsciência ainda confere à pessoa uma maior habilidade para a resolução de problemas e de identificar oportunidades (Taplin, 2023), conferindo melhor desempenho profissional (Pacheco et al., 2023) e portanto, está diretamente relacionado ao sucesso na carreira profissional (Urquijo et al., 2019).

A identidade profissional pode ainda ser definida como “uma ferramenta versátil para investigar como o profissional atua e se constitui profissionalmente em diferentes contextos”, a qual permite “compreender a complexidade de quem é o profissional, como ele se constitui e se desenvolve profissionalmente” (Meyer et al., 2022, p. 15).

Diante disso, no contexto atual de dinamismo, imprevisibilidade e incertezas, o indivíduo tem a necessidade contínua de desenvolver seu autoconhecimento e, a partir daí, construir sua própria personalidade, processo este que deve ser organizado de maneira emocionalmente satisfatória e significativa para formar um conjunto que se encaixe na biografia pessoal de cada um, formando assim a sua identidade profissional (Fugate et al., 2004; Meijers, 1998). Portanto, o desenvolvimento da própria identidade profissional requer que o indivíduo desenvolva o seu autoconhecimento, e assim possa planejar suas metas e horizontes de tempo, ter consciência dos seus traços de personalidade, valores e crenças.

2.3.2. Adaptabilidade Pessoal

A adaptabilidade pessoal pode ser definida como a disposição ou capacidade de mudar os fatores pessoais tais como conhecimentos, competências, habilidades, comportamentos e assim por diante – com o objetivo de atender às demandas da situação ou contexto em que se está inserido (Chan, 2000; Fugate et al., 2004), característica fundamental para alcançar uma carreira efetiva e próspera em contextos de mudança (Creed et al., 2011) e nos quais a estabilidade não é mais garantida (Enache et al., 2012). A adaptabilidade contribui para o desempenho e sucesso na carreira uma vez que permite que as pessoas permaneçam produtivas e atraentes para os empregadores em conjuntura de trabalho em constante mutação (Fugate et al., 2004), ajudando o indivíduo a redirecionar sua trajetória profissional de acordo com estímulos exteriores ou em resposta a novas demandas do ambiente sem esperar por apoio ou direcionamentos externos (Hall & Moss, 1998; Masdonati et al., 2022).

Definida também como flexibilidade mental, a adaptabilidade pessoal é compreendida como uma competência fundamental para o mercado de trabalho mais automatizado, digital e dinâmico (McKinsey, 2021). Essa capacidade abrange competências mais gerais, relacionadas à habilidade de antecipar mudanças e responder de forma adaptativa e flexível, que por sua vez refere-se a comportamentos adaptativos necessários para o sucesso no processo de construção da carreira (Ladeira et al., 2019). Pode ser compreendida a partir de quatro dimensões: (i) preocupação com a carreira; (ii) controle, no sentido de vontade de agir em relação a carreira; (iii) curiosidade, no sentido de disposição exploratória; e (iv) confiança, que refere-se às crenças

de capacidade de construção de carreira (Savickas, 2013), sendo a primeira dimensão – preocupação com a carreira – a mais importante (Rodrigues & Oliveira, 2023)

Vincula-se também a adaptabilidade à capacidade de planejamento, à disposição para lidar com as situações e tomar decisões e à vontade de explorar a si mesmo e ao ambiente (Savickas, 1997). Desta maneira, a carreira passa a ser dirigida pela própria pessoa e não pelas organizações, cabendo ao indivíduo a responsabilidade de gerenciá-la, o que implica um conjunto de comportamentos em relação à ela, tais como pensamento estratégico, planejamento, proatividade, tomada de decisão, motivação pessoal, entre outros (Hall, 1976).

2.3.3. Capital Humano E Social

O capital social pode ser definido como a “boa vontade” inerente às redes sociais, com a contribuição social e interpessoal para a empregabilidade do indivíduo – chamado pelo termo em inglês *networking*. É um elemento de natureza social e interpessoal que contribui com a empregabilidade do indivíduo ampliando suas perspectivas de carreira (Fugate et al., 2004).

De maneira geral, o *networking* permite que o indivíduo tenha acesso a recursos de outros participantes da sua rede. Há que se observar, no entanto, que a qualidade dos recursos disponíveis ao indivíduo depende das características dessa rede, bem como dos seus comportamentos individuais para com ela. Também é interessante observar que comportamentos de *networking* influenciam a satisfação e as perspectivas de carreira do indivíduo em relação a ele mesmo, além de trazer um sentimento de otimismo. O capital social pode ser desenvolvido por comportamentos como criar imagem e prestígio, envolver-se nas atividades profissionais dentro e fora das organizações e promover o contato com outras pessoas que estão buscando desenvolver e avançar na carreira (Fryczyńska & Ivanova, 2019).

O capital humano consiste no conjunto de variáveis pessoais que podem afetar o avanço de uma carreira, tais como os conhecimentos, competências, habilidades, outras características (conjunto de atributos chamado pela sigla *KSAOs*, do inglês *knowledge, skills, abilities e other characteristics*), bem como em formações e experiências (Fugate et al., 2004). Assim, ao investir na aprendizagem contínua, o indivíduo desenvolve o seu próprio capital humano e aumenta assim a sua empregabilidade (McArdle et al., 2007).

As competências podem ser divididas em duas grandes categorias: competências técnicas, chamadas pelo termo *hard skills* (do inglês competências “difíceis”) e competências não técnicas, referidas como competências interpessoais ou *soft skills* (do inglês competências “simples”). As *hard skills* podem ser desenvolvidas, dentre outras formas, através de educação formal, como uma qualificação técnica, profissional ou acadêmica, ou através de sessões,

treinamentos e estágios, leituras, vídeos técnicos e participação em atividades profissionais (Carter et al., 2018). Por outro lado, as *soft skills* podem ser, como por exemplo, liderança e gestão de pessoas, comunicação, trabalho em equipe, colaboração, tomada de decisão, solução de problemas, empatia, persuasão, autonomia, atitude positiva, gestão do tempo, bem como adaptabilidade pessoal (Lavender, 2019; Tripathy, 2020).

Nesta conjuntura, em pesquisa feita a partir de feedback e pesquisa com empregadores, a Associação Nacional de Faculdades e Empregadores dos Estados Unidos (NACE – *National Association of Colleges and Employers*), identificou oito competências importantes a serem desenvolvidas pelos trabalhadores, sendo sete delas classificadas como *soft skills*: autodesenvolvimento de carreira, liderança, comunicação, profissionalismo, pensamento crítico, trabalho em equipe e equidade e inclusão. A única competência classificada como *hard skill* apontada foi tecnologia (NACE, 2022).

Portanto, o capital humano e social contribui para a empregabilidade do indivíduo à medida que amplia a sua capacidade em perceber novas oportunidades no mercado de trabalho e o torna mais atraente para o empregador (Fugate et al., 2004).

2.4. CENTROS DE CARREIRA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Este capítulo tem como objetivo distinguir os centros de carreiras de instituições de ensino superior e centros de carreira de outras instituições, bem como detalhá-los com suas principais características.

2.4.1. Centros De Carreiras De Instituições De Ensino Superior Versus Outros Centros Similares

Antes de adentrarmos nos detalhes dos centros de carreiras das IES, há que se distinguir entre os *centros de carreiras das instituições de ensino superior* e outros centros similares, tais como os de trabalho, de recolocação, entre outros.

Os centros de carreiras de IES são estruturas normalmente localizadas nos *campi* das instituições, estruturados especificamente para assistir alunos na transição entre escola e carreira. Eles contam com profissionais especializados em desenvolvimento de carreira e podem auxiliar nos planos referentes a ela, na busca, escolha e aplicação para vagas de empregos, na elaboração de currículos e no desenvolvimento de competências desejadas por empregadores. Também estão conectados aos empregadores, através de eventos, feiras de emprego, portais de vagas, entre outros (Helens-Hart, 2019a; Sroka, 2014a).

Há também outros centros semelhantes com o objetivo de desenvolver a carreira profissional, tais como os governamentais, os de entidades profissionais e os centros de carreiras privados, que oferecem serviços para pessoas de diversos perfis profissionais, em diferentes estágios de carreira e níveis de experiência. Esses centros podem oferecer serviços semelhantes, como busca de emprego, suporte na identificação de objetivos de carreira, obtenção de referências de empregadores, networking, entre outros (Indeed, 2023).

Dentre as principais diferenças dos centros de carreiras de IES para outros centros, está que eles oferecem serviços e promovem eventos formatados para o perfil, momento de vida e contexto em que os alunos das IES se encontram. Adicionalmente, com foco na empregabilidade, requerem apoio institucional e possuem papel estratégico na instituição, uma vez que são os líderes sistêmicos para avançar o conceito para todas as áreas e departamentos do estabelecimento de ensino (Cruzvergara et al., 2018; Vinson et al., 2014).

Este estudo focou-se nos centros de carreira de instituições de ensino superior.

2.4.2. Detalhamento Dos Centros De Carreiras Das Ies

Os centros de carreiras são estruturas dedicadas para assistir alunos na transição entre escola e carreira. Em termos organizacionais, dentro das IES eles são a área responsável por liderar os esforços relacionados à preparação para a carreira. Através de uma abordagem de empregabilidade, possuem a missão de preparar os alunos tanto nos passos iniciais, isto é, na fase de transição universidade-carreira e primeiro emprego, quanto para a continuidade dela no médio e longo prazo (Helens-Hart, 2019a; Sroka, 2014a). Dentre outras atividades, os CC das IES fornecem aconselhamento de carreira, como um local que prepara os alunos para olhar para frente e ao redor, desenvolver o indivíduo e auxiliar nas escolhas e oportunidades (Savickas, 1997).

Esta não é uma tarefa simples e está intimamente relacionada à missão da própria IES em si: são centros para aprendizado e desenvolvimento pessoal e profissional para prepararem os alunos para que possam obter empregos. Assim, os CC das IES não são os únicos responsáveis por todas as etapas de preparação do aluno para a carreira e por isso requerem apoio institucional (Helens-Hart, 2019a; Sroka, 2014a). Seu papel está cada vez mais deixando de ser uma área funcional da IES, isolada ou periférica, e passando a desempenhar a função de promotor ou líder sistêmico dentro da instituição, levando a prioridade de temas de carreiras para todas as outras áreas da instituição (Cruzvergara et al., 2018).

Os CC das IES ganham ainda mais relevância ao se observar os alunos das IES porque estes passaram a avaliar não só as ofertas de cursos das universidades, mas também os

resultados de carreira gerados, a capacidade de preparar os estudantes para mudanças globais e para serem competitivos no mercado de trabalho e economia global. Essa perspectiva aumentou a pressão nas IES no sentido que passou a exigir destas melhor quantificação e qualificação do seu valor para os seus alunos, sociedade e para a economia (Cruzvergara et al., 2018). Neste contexto, os CC das IES e sua abordagem de empregabilidade são uma resposta às pressões de maior responsabilização de universidades em relação à efetividade de seus cursos, isto é, se os egressos encontram empregos adequados (Cruzvergara et al., 2018; Sroka, 2014a). Desta forma, os serviços oferecidos visam desenvolver e aumentar a empregabilidade dos alunos (Helens-Hart, 2019a).

Especialmente, à medida que as universidades competem pelos alunos, ser capaz aumentar a empregabilidade é uma forma de demonstrar um “retorno positivo sobre o investimento” para eles. Assim, as universidades podem demonstrar seu valor não apenas através das oportunidades acadêmicas e extracurriculares que oferecem, mas também através do sucesso na carreira dos estudantes (Cruzvergara et al., 2018). Mas a questão vai além disso: a abordagem de empregabilidade dos CC das IES coloca ênfase na autogestão da carreira, como em planejamento e busca por emprego. Tal abordagem coloca o profissional como protagonista de sua trajetória. Por um lado, essa postura faz o profissional se assumir de fato como o responsável pela sua carreira, por administrar suas próprias ações, desenvolver suas competências e alcançar os seus resultados. Para as universidades, por outro lado, leva ao conceito de “não garantia” de emprego após a formação, sendo o aluno o responsável pela sua empregabilidade (Helens-Hart, 2019a).

Através das iniciativas, serviços e abordagem, os CC das IES tem a oportunidade de criar o que é chamado de ecossistema de carreira: a “grande e complexa rede que existe em um campus universitário para conectar os principais *stakeholders*” e “podem alavancar a rede universitária para reunir todos para se conectar e colaborar em um ambiente onde a confiança e a influência podem levar a oportunidades e sucesso” (Cruzvergara et al., 2018), abordagem que se torna ainda mais relevante diante do cenário atual de imprevisibilidade (World Economic Forum, 2020b) que enfatiza competências relacionadas ao autodesenvolvimento e gestão de carreira independente (Hirschi, 2018; Wirantana et al., 2020).

Em um levantamento acerca da evolução das competências dos CC, Dey e Cruzvergara (2014) compararam as principais habilidades dos CC num recorte realizado no ano de 2010. De acordo com os autores, a crise econômica de 2008 fez com que alunos, pais, ex-alunos, professores e até mesmo o governo passassem a pressionar e responsabilizar as IES pelos resultados na carreira e empregabilidade dos estudantes. Isto, por sua vez, fez com que muitas

universidades reinventassem seus departamentos de carreira para modelos com serviços personalizados, com suporte especializado para desenvolvimento de carreira dos alunos e relações significativas com o mercado de trabalho para fins de estágios e oportunidades de emprego, bem como orientação e aprendizagem experiencial (Dey & Cruzvergara, 2014). O Quadro 2 apresenta as competências dos CC antes e depois de 2010 segundo os autores.

Quadro 2
Competências dos CC das IES antes e depois de 2010

Competências dos centros de carreira até 2010	Após 2010
Centralizado	Descentralizado
Generalizado	Customizado
Transacional	Desenvolvimento comunitário
Corporativistas / Proteção aos próprios membros	Promover ecossistemas interconectados
Intensivo em recursos e tempo	Escalável
Intimidador	Acessível
Fonte de referência (para orientação)	Especialista ágil / facilitador e líder inspirador
Conselheiro / orientador	Consultor / facilitador
Aconselhamento individual	Facilitações em grupo, convocação de partes interessadas
Workshops / treinamentos	<i>Meet-ups</i> / reuniões / salas de aula invertida
Promoções	Marca / marca pessoal
Recursos online e impressos	Conexões customizadas
Recrutamento no campus	Engajamento do empregador
Feiras de trabalho	Eventos de networking
Medido por resultados de aprendizagem e atendimentos	Medido por resultados de colocação e reputação

Nota. Adaptado de Dey & Cruzvergara 2014.

Outro ponto relevante são as expectativas dos empregadores, de que as universidades devem ser mais eficazes na preparação dos alunos para o mercado de trabalho, em um cenário de economia em rápida mudança e os CC das IES desempenham um papel importante na promoção desse ambiente (Helens-Hart, 2019a; Hirschi, 2018) Assim, e em razão da sua relevância, o conceito de “*career readiness*” ou *prontidão para carreira* está detalhado na sessão 2.5.

2.5. O CONCEITO DE *CAREER-READINESS* – PRONTIDÃO PARA CARREIRA

A expectativa dos empregadores – e, portanto, do mercado de trabalho – é de receber profissionais cada vez mais “prontos para a carreira”, o que dá origem ao termo *career-readiness* ou “prontidão para carreira”. Isso pode ser observado, por exemplo, nos anúncios de vagas de emprego, que trazem um conjunto de exigências cada vez maiores em termos de competências, conhecimentos e experiências (McKinsey, 2021).

Segundo o NACE (*National Association of Colleges and Employers* ou Associação Nacional de Colégios e Empregadores), prontidão para carreira pode ser definido como “a obtenção e demonstração das competências necessárias que preparam amplamente os graduados universitários para uma transição bem-sucedida para o desempenho profissional” (NACE, 2022). Diante disso, para atenderem às expectativas dos empregadores e do mercado de trabalho, as IES devem formar alunos cada vez mais prontos para a carreira, devendo isso ser uma prioridade institucional (Cruzvergara et al., 2018).

Ao reconhecer a “prontidão para carreira” como uma prioridade institucional da IES, toda a organização passa a se engajar no tema, isto é, todas as partes da IES passam a coordenar esforços de desenvolvimento de competências ou de novos mecanismos para apoiar os estudantes no aperfeiçoamento de habilidades profissionais. Desta forma, todos os recursos e funções da IES devem ser direcionados no sentido de colaborar e coordenar os esforços para desenvolver as competências dos alunos e posicioná-los para oportunidades de emprego, deixando-os, portanto, mais prontos para a carreira (Cruzvergara et al., 2018).

Na mesma linha, ao desenvolver competências de autogestão de carreira o efeito é ampliado: tais habilidades ajudam os alunos a lidar com as tendências, perceber deficiências e buscar soluções de forma independente, aumentando assim a sua empregabilidade (Helens-Hart, 2019a). Por exemplo, ao desenvolver a competência de autodesenvolvimento de carreira e liderança, melhora-se também a autoconsciência, o que por sua vez permite ao estudante identificar o valor das habilidades interpessoais, capacidade de trabalhar em equipe e capacidades de comunicação, entre outras. Tal consciência dá ao aluno a oportunidade de buscar aprimorar essas competências, o que reflete na sua empregabilidade (Hirschi, 2018).

Nesta perspectiva, o NACE (2022) identificou as oito competências mais importantes para os empregadores, as quais compõem o conceito de prontidão para carreira, sendo elas: autodesenvolvimento de carreira, liderança, comunicação, profissionalismo, pensamento crítico, trabalho em equipe, equidade e inclusão e tecnologia (NACE, 2022).

2.6. SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se a seguir a síntese da fundamentação teórica proposta neste trabalho, destacando-se os conceitos de estratégia, visão baseada em recursos, Empregabilidade, Centro de Carreiras de IES e Prontidão de carreira

Quadro 3

Síntese da fundamentação teórica

Conceito / Abordagem	Síntese
Estratégia e gestão estratégica em IES	<p>As organizações podem ser compreendidas como sistemas adaptativos complexos, que adquirem informações sobre o ambiente ao seu redor e são capazes de ajustarem seu comportamento (McDaniel Jr., 2007).</p> <p>A formulação das estratégias das IES deve ser norteadas pela qualidade do ensino e da aprendizagem e necessidades dos alunos por desenvolver as competências necessárias (Kazeroony, 2012).</p> <p>As IES devem desenvolver e implementar estratégias para garantir a competitividade da organização, incluindo estratégias focadas em demandas do mercado por determinadas qualificações ou competências, estratégias focadas na qualidade dos programas e cursos oferecidos, entre outras (Syreyschikova et al., 2020).</p>
Visão Baseada em Recursos – <i>Resource-based View</i>	A RBV define as organizações como conjunto de recursos que podem ser utilizados para criação e implementação de estratégias que criem vantagens competitivas (Barney, 1991, 2002; Hunt & Morgan, 1995).
Empregabilidade	Empregabilidade como uma forma de adaptabilidade ativa específica ao trabalho que permite que os trabalhadores identifiquem e realizem oportunidades de carreira. É composta por três componentes e a capacidade de adaptação ativa da pessoa para essas componentes, a saber: identidade de carreira, adaptabilidade pessoal e capital social e humano (Fugate et al., 2004).
Centro de Carreiras de IES	Os centros de carreiras são estruturas dedicadas para assistir alunos na transição entre escola e carreira, responsáveis por liderar os esforços relacionados à preparação profissional. Através de uma abordagem de empregabilidade, possuem a missão de preparar os estudantes tanto nos passos iniciais da carreira, isto é, na fase de transição universidade-carreira e primeiro emprego, quanto para a continuidade dela no médio e longo prazo (Helens-Hart, 2019b; Sroka, 2014b).
Conceito de Prontidão para carreira / <i>Career-readiness</i>	<p>Ao reconhecer a "prontidão para carreira" como uma prioridade institucional da IES, toda a organização passa a se engajar no tema, isto é, todas as partes da IES passam a coordenar esforços de desenvolvimento de competências ou de novos mecanismos para apoiar os estudantes no aperfeiçoamento de habilidades profissionais. Desta forma, todos os recursos e funções da IES devem ser direcionados no sentido de colaborar e coordenar os esforços para desenvolver as competências dos alunos e posicioná-los para oportunidades de emprego, deixando-os, portanto, mais prontos para a carreira (Cruzvergara et al., 2018).</p> <p>Prontidão para carreira pode ser definido como “a obtenção e demonstração das competências necessárias que preparam amplamente os graduados universitários para uma transição bem-sucedida para o desempenho profissional” (NACE, 2022).</p>

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresenta-se no Quadro 4 a seguir as principais relações entre os conceitos utilizados na fundamentação teórica deste trabalho.

Quadro 4

Síntese das relações entre Estratégia e Gestão Estratégica em IES e Centros de Carreiras

Estratégia e gestão estratégica em IES	Centros de Carreiras	Relação
As organizações podem ser compreendidas como sistemas adaptativos complexos, que adquirem informações sobre o ambiente ao seu redor e são capazes de ajustarem seu comportamento (McDaniel Jr., 2007).	Os centros de carreiras são estruturas dedicadas para assistir alunos na transição entre escola e carreira, responsáveis por liderar os esforços relacionados à preparação para a carreira (Helens-Hart, 2019a; Sroka, 2014a).	Com a missão de preparar os alunos para a carreira e sua conexão com o ambiente externo à IES, os CC podem ser um canal estratégico de entrada de informações do ambiente para as IES ajustarem suas estratégias.
A formulação das estratégias das IES deve ser norteadas pela qualidade do ensino e da aprendizagem e necessidades dos alunos por desenvolver as competências necessárias (Kazeroony, 2012).	Através de uma abordagem de empregabilidade, possuem a missão de preparar os alunos tanto nos passos iniciais da carreira, isto é, na fase de transição universidade-carreira e primeiro emprego, quanto para a continuidade dela no médio e longo prazo (Helens-Hart, 2019a; Sroka, 2014a).	Os CC devem conhecer as necessidades dos alunos para a transição universidade-carreira e continuidade de carreira, que subsidiar a formulação de estratégias das IES em relação às competências necessárias aos alunos.
As IES devem desenvolver e implementar estratégias para garantir a competitividade da organização, incluindo estratégias focadas em demandas do mercado por determinadas qualificações ou competências, estratégias focadas na qualidade dos programas e cursos oferecidos, entre outras (Syreishchikova et al., 2020)	Através de uma abordagem de empregabilidade, possuem a missão de preparar os alunos tanto nos passos iniciais da carreira, isto é, na fase de transição universidade-carreira e primeiro emprego, quanto para a continuidade dela no médio e longo prazo (Helens-Hart, 2019a; Sroka, 2014a).	Os CC devem conhecer as demandas do mercado por qualificações ou competências, uma vez que são responsáveis por preparar os alunos para atuarem neste ambiente. Desta forma, os CC podem subsidiar a formulação de estratégias para aumentar a competitividade da IES.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da fundamentação teórica deste trabalho e das relações entre os conceitos observados, avaliou-se os resultados obtidos no sentido de responder à questão de pesquisa.

3. MÉTODO DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se o planejamento e os métodos utilizados neste estudo com a finalidade de atingir os objetivos definidos e responder à questão de pesquisa deste trabalho. Este trabalho teve como objetivo **identificar como o centro de carreiras pode contribuir com a estratégia das instituições de ensino superior para melhorar a formação dos alunos e suas carreiras**. Para isso, utilizou-se os métodos apresentados a seguir, cuja combinação contribuiu para uma compreensão mais holística e profunda do tema.

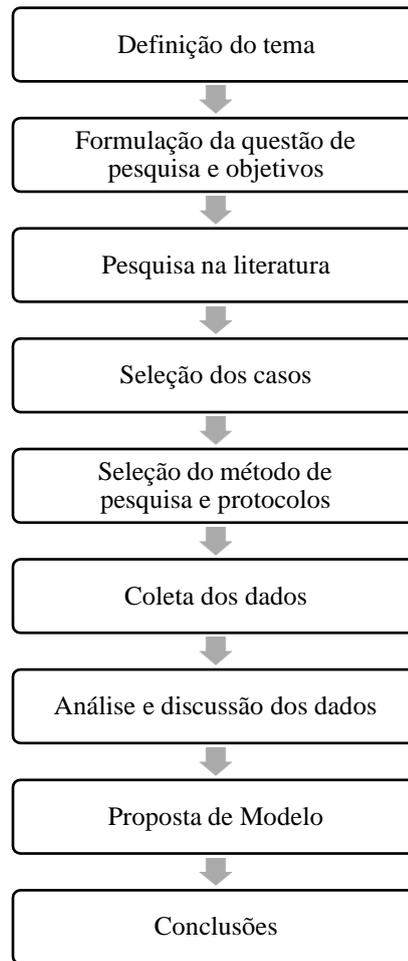
Para este trabalho, definiu-se os pressupostos apresentados a seguir, que, de acordo com Yin (2003), têm como objetivo destinar atenção para elementos que deveriam ser examinados dentro do escopo do estudo. Tais pressupostos foram definidos de maneira empírica, observando-se a questão de pesquisa, no sentido de apontar a direção

De acordo com Yin (2003), é importante definir os pressupostos do estudo de caso, que têm como objetivo destinar atenção para elementos que devem ser examinados dentro do escopo do estudo. Tais premissas podem ser definidas de maneira empírica ou teórica, com o sentido de apontar o que deve ser estudado e garantir que o pesquisador avance o estudo na direção que se pretende, indicando onde ele deve procurar evidências relevantes. Os pressupostos deste trabalho foram definidos de maneira empírica e voltado à questão de pesquisa, são eles: (i) Os CC das IES contribuem positivamente para a estratégia das IES; (ii) Os CC contribuem positivamente para a formação e carreira dos alunos; (iii) Os serviços oferecidos pelos CC das IES visam e são orientados por critérios de empregabilidade; (iv) As IES consideram CC como um departamento / área prioritária e estratégica (prioridade institucional), isto é, os CC são componentes estratégicos; (v) A efetividade dos CC das IES depende da relação com empresas / empregadores.

A pesquisa foi desenvolvida no período de abril de 2021 a março de 2023 e consistiu em uma análise qualitativa, exploratória e descritiva, que, segundo Creswell et al. (2014), Oliveira (2011) e Vergara (2013), é a categoria dos estudos que buscam adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado e possibilitam aumentar o conhecimento sobre os fatos. As pesquisas qualitativas são uma alternativa metodológica para as ciências sociais, cujo objetivo primário não é obter generalizações, mas sim compreender profundamente casos particulares (Nascimento, 2002), além de permitir a formulação mais precisa de problemas, criar hipóteses e realizar novos estudos mais estruturados (Oliveira, 2011).

Em relação ao planejamento e processo utilizados, estes seguiram os preceitos de Eisenhardt (1989), conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2
Método de trabalho



Nota. Fonte: adaptado de Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

O método de trabalho proposto permitiu o encadeamento das atividades e ajustes ao longo da execução, no sentido que este estudo qualitativo exigiu voltar-se à questão de pesquisa, aos objetivos específicos e ao referencial teórico, para assegurar a coerência entre as partes do estudo.

Para a execução do trabalho, foram definidos os recortes metodológicos conforme apresentados no Quadro 5.

Quadro 5

A estratégia de pesquisa qualitativa deste trabalho

COMPONENTE	ESCOLHA METODOLÓGICA
Forma de abordagem do problema	Pesquisa qualitativa
Estratégia de pesquisa	Estudos de caso aplicados a centros de carreiras de instituições de ensino superior
Tipologia do estudo de caso	Estudo de casos múltiplos com unidades de análise incorporadas
Estudos de casos de três centros de carreiras de três IES no exterior	Centros de carreiras das universidades: Universidade da Pensilvânia Universidade de Waterloo Universidade George Mason
Unidade de análise, subunidades de análise e unidades de observação	Centros de carreiras das IES, organização, pessoas, documentos e arquivos
Fontes de coletas de dados	Pesquisa documental (documentos e arquivos eletrônicos), entrevistas semiestruturadas
Análise de dados coletados	Conforme preceitos de Miles e Huberman (1994) – apresentado no capítulo 3.2
Considerações finais	Proposição de estrutura de centro de carreiras e sugestões para trabalhos futuros

Nota. Adaptado de Neto et al. (2006).

De acordo com Yin (2003), um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” e estudos de casos múltiplos são “nada além do que variantes dos projetos de estudo de caso”. Pelo fato desta pesquisa incluir três sujeitos sociais na pesquisa, a abordagem de estudos de casos múltiplos foi utilizada.

A justificativa para a escolha deste estudo de casos múltiplos foi que os objetos de estudo se trataram de casos “representativos” (Yin, 2003). Especificamente, este trabalho abordou CC de IES “representativas” e baseados em uma seleção teórica, não aleatória com a finalidade de ter casos úteis, com critérios confiáveis e base científica, conforme apresentado. Os casos escolhidos são a Universidade de Waterloo, a Universidade da Pensilvânia e a Universidade George Mason, consideradas referências internacionais (*Maclean’s Education - Education Rankings, 2022; The Times Higher Education World University Rankings, 2022*), portanto de relevante representatividade.

Para os casos selecionados, foi realizado uma combinação de levantamento e análise documental acerca dos centros de carreiras das IES e entrevistas semiestruturadas, explorando-se suas características e aspectos relevantes.

O levantamento documental envolveu pesquisas junto às universidades selecionadas para obtenção das informações sobre os centros de carreira, tais como escopo, serviços oferecidos, estruturas, entre outros detalhes relevantes à investigação. O levantamento foi realizado por meio da internet, acessando os canais oficiais das IES, abordando os seguintes sites e documentos: relatório anual da instituição na sua última versão disponível, sites da IES e do centro de carreiras, catálogo de serviços dos centros de carreiras e seus manuais.

Para Yin (2003), cinco componentes são especialmente importantes para estudos de casos, quais sejam: **(1) a questão de estudo** – como o centro de carreiras pode contribuir com a estratégia das instituições de ensino superior para melhorar a formação dos alunos e suas carreiras? **(2) as proposições** – (i) Os CC das IES contribuem positivamente para a estratégia das IES; (ii) Os CC contribuem positivamente para a formação e carreira dos alunos; (iii) Os serviços oferecidos pelos CC das IES visam e são orientados por critérios de empregabilidade; (iv) As IES consideram CC como um departamento / área prioritária e estratégica (prioridade institucional), isto é, os CC são componentes estratégicos; (v) A efetividade dos CC das IES depende da relação com empresas / empregadores; **(3) a unidade de análise** – três centros de carreiras de três universidades no exterior; **(4) lógica que une os dados às proposições** e **(5) critérios para interpretação dos resultados** – conforme pressupostos de Miles e Huberman (1994) apresentado no capítulo 3.2.

3.1. COLETA DE DADOS

A coleta de dados consiste de “uma série de atividades inter-relacionadas que objetivam a reunião de boas informações para responder às perguntas da pesquisa” (Cresswell & Mallmann, 2014). Assim, este trabalho se utilizou da combinação de métodos de análise de dados e entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas visaram abordar o tema sob a percepção de profissionais com experiência relevante, de forma a obter suas opiniões e percepções. Desta forma, definiu-se que seriam feitas entrevistas semiestruturadas, apoiando-se nos múltiplos casos abordados e com o objetivo de atender à questão de pesquisa. Nesta modalidade de entrevistas, o entrevistador se baseia em um roteiro de perguntas, mas tem a liberdade adicionar outros questionamentos com o objetivo de obter mais informações sobre o tema pesquisado (Hernández Sampieri et al., 2013), abordagem adequada ao objetivo do trabalho.

Para tanto, foi elaborado o instrumento de coleta conforme apresentado no Anexo I com os tópicos e questionamentos que deveriam ser cobertos durante a entrevista, sem o rigor, entretanto, de uma estrutura formal, cujas perguntas foram elaboradas com base no levantamento teórico desta pesquisa. A elaboração do instrumento de coleta buscou abordar os pontos observados no referencial teórico, com a finalidade de capturar a percepção do entrevistado – e por conseguinte da IES – em relação ao temas: estratégia da IES, visão baseada em recursos, empregabilidade, serviços oferecidos, resultados obtidos pelos CC e prontidão para a carreira. A matriz para construção das perguntas e tópicos abordados também está apresentada no Anexo I.

Em relação à seleção dos entrevistados, esta foi realizada de maneira intencional, isto é, escolheu-se profissionais dos centros de carreiras das IES. As entrevistas foram realizadas por telefone em março de 2023 e o registro se deu através de anotações e gravação pelo entrevistador.

As entrevistas foram realizadas por meio de vídeo chamada gravadas através do Microsoft Teams. Em seguida, as gravações foram transcritas através da aplicação Transkriptor e traduzidas por meio da aplicação Google Tradutor. As etapas de transcrição e tradução foram revisadas manualmente durante os processos de forma a garantir a integridade e qualidade do conteúdo transcrito e traduzido. Durante o processo de transcrição, adicionou-se manualmente às transcrições as anotações feitas pelo entrevistador durante as entrevistas. Esse conjunto de informações, a que Yin (2003) chama de base de dados, totalizou 65 páginas.

O ato de revisar a transcrição e tradução do conteúdo bruto das entrevistas significou a oportunidade de voltar novamente aos dados coletados, no momento entre a coleta e a análise, o que permitiu maior clareza acerca dos dados. A Figura 3 apresenta o procedimento adotado para as entrevistas semiestruturadas.

Figura 3

Procedimento para entrevista semiestruturada



Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

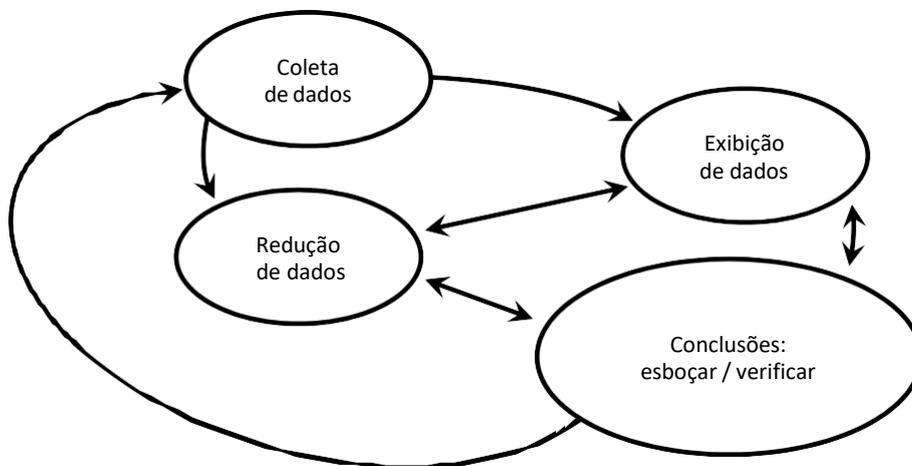
Após esta etapa, utilizou-se a análise documental para investigação dos documentos oficiais das IES, dos quais se destacam os relatórios e planos institucionais, manuais de serviços e sites dos das IES e dos centros de carreiras.

3.2. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise de dados da pesquisa, primeiramente eles foram abordados a partir de uma estratégia geral de análise, alicerçada nos pressupostos definidos neste trabalho, na ótica da questão de pesquisa, objetivos e do referencial teórico definido, conforme proposto por Yin (2003). Em seguida, para chegar às conclusões das análises, optou-se pela proposição de Miles e Huberman (1994), que definem a análise qualitativa em três fluxos de atividades, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4

Componentes da análise interativa de dados



Nota. Fonte: De Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed). Sage Publications.

De acordo com Miles e Huberman (1994), a redução dos dados refere-se ao processo de selecionar, focar, simplificar e transformá-los em anotações ou transcrições. O autor ainda sugere o agrupamento dos dados em categorias de análise e que tal processo de redução e categorização seja feito de forma contínua e iterativa ao longo de todo o processo, até que a pesquisa esteja concluída. A exibição dos dados, que segundo os autores consiste na organização e apresentação deles de maneira a permitir esboçar conclusões e definir ações. A terceira componente da análise consiste em esboçar conclusões a partir de inferências com base em evidências ou premissas e verificá-las. De acordo com os autores:

Desde o início da coleta de dados, o analista qualitativo começa a decidir quais coisas significam, está percebendo regularidades, padrões, explicações, possíveis configurações, fluxos casuais e proposições. O pesquisador competente mantém essas conclusões com indiferença, mantendo a abertura e o ceticismo, mas as conclusões já estão lá, sem forma e vagas em um primeiro momento, então crescentemente explícitas e fundamentadas (...) (Miles & Huberman, 1994, p. 31).

A Figura 4 apresenta as componentes da análise, que deixam claro que “a análise” não é uma etapa em si, mas sim o conjunto dessas etapas, que ocorrem de forma cíclica, contínua e iterativa (Miles & Huberman, 1994). Desta forma, este trabalho utilizou-se desta abordagem iterativa, o que permitiu melhor compreensão dos dados coletados e profundidade dos resultados obtidos, indo de encontro com os objetivos de pesquisa definidos

3.3. CONSTRUCTO DA PESQUISA

O constructo da pesquisa foi elaborado seguindo os preceitos de Miles e Huberman (1994) e Eisenhardt (1989) e está apresentado no Quadro

6.

Quadro 6

Constructo da pesquisa

Objetivos	Categoria de Análise	Autores
OBJETIVO GERAL Identificar como o centro de carreiras pode contribuir com a estratégia das instituições de ensino superior para melhorar a formação dos alunos e suas carreiras. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (i) Identificar o papel estratégico dos CC em IES no exterior; (ii) Compreender os recursos relacionados aos centros de carreira; (iii) Analisar o escopo dos centros de carreira e relacionar com o conceito de empregabilidade; (iv) Propor uma estrutura de centro de carreiras para IES no Brasil.	Estratégia e gestão estratégica em IES	Kazeroony, 2012 McDaniel Jr., 2007 Syreyshchikova et al., 2020
	Visão Baseada em Recursos – <i>Resource-based View</i> (RBV)	Barney, 1991 Barney, 2002 Grant, 1991
	Empregabilidade	Fuggate et al, 2004
	Centros de Carreiras de Instituições de Ensino Superior	Helens-Hart, 2019 Sroka, 2014
	O conceito de <i>Career-Readiness</i> ou Prontidão para carreira	Cruzvergara et al., 2018 NACE, 2022

Nota. Fonte: Adaptado de “Contribuições à Gestão dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil com Base nos Sistemas de Avaliação Norte Americano e Brasileiro”, de E. A. Maccari (2008).

3.4. DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A seleção de casos é uma etapa fundamental da pesquisa, uma vez que é a partir dela que a pesquisa será extraída, além de definir os limites para generalização dos resultados (Eisenhardt, 1989). Adicionalmente, conforme observado por Pettigrew (1990), faz sentido escolher casos em que o processo de interesse é transparente e observável. Neste sentido, os casos deste trabalho foram criteriosamente escolhidos, observando-se as contribuições que poderiam fornecer ao estudo. Desta forma, foram selecionadas universidades que possuísem centros de carreiras já estabelecidos e em operação, os quais permitissem compreender suas características.

Para isso, foram escolhidas três universidades, sendo elas: Universidade de Waterloo, Universidade da Pensilvânia e Universidade George Mason. O Quadro 7 ilustra as universidades estudadas.

Quadro 7

IES selecionadas para o estudo

Universidade	Localização	Ano de fundação
Universidade da Pensilvânia	EUA	1740
Universidade de Waterloo	Canadá	1957
Universidade George Mason	EUA	1957

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

No mesmo sentido das escolhas dos casos, a escolha criteriosa das pessoas entrevistadas visou às contribuições que poderiam fornecer a este trabalho. O estudo abordou dois grandes temas: (i) estratégia das IES; e (ii) CC de IES. Desta forma, definiu-se os critérios para a escolha dos profissionais: (i) cargo gerencial e acima; (ii) ter conhecimento sobre a estratégia da IES e do CC; e (iii) ter mais de 10 anos de atuação em CC. Apresenta-se no Quadro a seguir os profissionais selecionados para as entrevistas semiestruturadas. Durante a realização das entrevistas, verificou-se que os entrevistados, além de atuarem em posições gerenciais nos CC, também atuavam realizando atendimento aos alunos, o que contribuiu para o aprofundamento e visão prática destes profissionais sobre os temas abordados. Suas identidades foram preservadas e estão identificados pelos códigos definidos nos quadros apresentados.

Quadro 8

Profissionais selecionados para as entrevistas

IES	Profissional entrevistado	Cargo na IES	Tempo de atuação profissional na área
Universidade da Pensilvânia	UP	Diretor executivo	>20 anos
Universidade de Waterloo	UW	Diretor executivo	>20 anos
Universidade George Mason	UGM	Gerente de Serviços	>10 anos

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.1. Universidade Da Pensilvânia – UP

A Universidade da Pensilvânia é uma instituição privada localizada na cidade da Filadélfia, no estado da Pensilvânia, EUA. Foi fundada em 1749 por Benjamin Franklin, considerado como um dos Pais Fundadores dos EUA. Iniciou suas atividades como uma escola secundária chamada de Academia da Filadélfia e é a quarta universidade mais antiga dos EUA (*University of Pennsylvania, 2023*).

A universidade possui 5 campi, sendo 4 na Filadélfia e um na cidade de São Francisco, no estado da Califórnia e possui quatro escolas de graduação e 12 escolas de pós-graduação, totalizando 28.200 alunos em 2022. Ela se destaca pela qualidade de ensino, tendo acumulado 36 prêmios Nobel ao longo de sua história EUA (*University of Pennsylvania, 2023*). Em 2022, o QS World University Rankings classificou a universidade como a 12ª colocada globalmente (*QS World University Rankings 2022, 2022*) e o Times Higher Education World University Rankings 2022 a considerou na 14ª posição mundial (*The Times Higher Education World University Rankings, 2022*).

3.4.2. Universidade De Waterloo – UW

A Universidade de Waterloo é uma instituição pública localizada na cidade de Waterloo, província de Ontário no Canadá. Teve seu início em julho de 1957 com 74 jovens que iniciaram aulas de engenharia no que era conhecido na época como Faculdades Associadas de Waterloo. Em 1958, os alunos se mudaram para o que hoje é o campus da Universidade de Waterloo, que passou a ter esse nome a partir do ano seguinte (*University of Waterloo, 2023*).

Desde então, a universidade experimentou um expressivo crescimento, contando com seu campus principal com mais de 400 hectares, mais de 100 edifícios, 4 campi e seis faculdades. Em 2022, a instituição atingiu o número de 42.000 alunos (graduação e pós-graduação) e emitiu mais de 9.000 diplomas (*University of Waterloo, 2023*).

A Universidade de Waterloo se destaca pela sua vocação em inovação e aprendizagem experimental, sendo a instituição mais bem avaliada pelo ranking Maclean 2022 nesses quesitos (*Maclean's Education Ranking 2022*, 2022). Essa vocação se reflete nos resultados: em 2018, a professora e pesquisadora da universidade Donna Theo Strickland foi agraciada com o Prêmio Nobel de Física, juntamente com Gérard Mourou e Arthur Ashkin, pela implementação de um método de geração de pulsos ópticos ultracurtos de alta intensidade, denominado CPA (*The Nobel Foundation*, 2018).

No mesmo sentido, a universidade se destaca pelo seu programa de educação cooperativa, considerado o maior dessa natureza do mundo. O programa permite que o aluno explore carreiras e ganhe experiência de trabalho remunerado ao longo da sua graduação. Em termos práticos, como estudante cooperativo na universidade, ele normalmente alterna entre quatro meses estudando e quatro meses trabalhando em regime de estágio em tempo integral em organizações. Isso permite ao aluno aprender processos de entrevistas para empregos, experimentar como o curso de graduação se relaciona com problemas da vida real, além de oferecer oportunidade de se formar com até dois anos de experiência profissional remunerada. Ao longo do curso de graduação, os alunos podem ter de quatro a seis experiências, cada uma com aproximadamente quatro meses de duração (*University of Waterloo*, 2023).

Ao final da graduação, com várias experiências de trabalho, o aluno teve a oportunidade de explorar diferentes carreiras para ver o que gosta e o que não gosta, além de aprender competências profissionais, fazer contatos e conhecer organizações (*University of Waterloo*, 2023).

3.4.3. Universidade George Mason – UGM

A Universidade George Mason é uma instituição pública fundada em 1957 na cidade de Fairfax, estado da Virgínia, Estados Unidos da América. Iniciou suas atividades como um campus da Universidade da Virgínia e em 1972 foi separada, dando origem à Universidade George Mason. Ela conta com cinco campi em diferentes cidades no estado da Virgínia, EUA, e um campus na cidade de Incheon na Coreia do Sul (*George Mason University*, 2023).

A universidade oferece cursos de graduação e pós-graduação e conta com cerca de 39.000 alunos e 10.000 colaboradores. Se destaca por sua vocação em pesquisa, oferecendo aos alunos a possibilidade de participar em programas de pesquisas desde o início da graduação. Ela é uma importante fornecedora de mão de obra qualificada para a região, tendo 77% dos seus alunos de 2022 assumindo empregos na Virgínia e formando o maior número de

profissionais em tecnologia no estado, que atuam em diversos setores, tais como órgãos de governo, forças armadas, farmacêutico, entre outros (*George Mason University, 2023*).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados, sua análise e discussões. De acordo com o definido na metodologia da pesquisa, foram estudadas as práticas e centros de carreiras de três universidades com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa: **como o centro de carreiras pode contribuir com a estratégia das instituições de ensino superior para melhorar a formação dos alunos e suas carreiras?**

Para facilitar o entendimento e análise dos resultados, utilizou-se a técnica de Miles e Huberman (1994) para sintetizar e sumarizar a seguir, agrupando-os nas categorias de análise.

4.1. O PAPEL ESTRATÉGICO DOS CC NAS IES PESQUISADAS

Apresenta-se a seguir os resultados relacionados ao papel estratégico dos CC para cada IES pesquisada.

Quadro 9

Estratégia da IES e a relação com o CC

UP	A universidade tem como foco formar profissionais prontos para o mercado. E o CC é responsável por subsidiá-la com os resultados em relação à carreira dos alunos (onde e como estão empregados ou desempregados, nível de interesse deles nos cursos de mestrado e doutorado), além de oferecer serviços para melhorar a formação e sucesso profissional dos alunos.
UW	O foco estratégico da universidade gira em torno do programa cooperativo. Desta forma, todo o ecossistema dela está orientado aos objetivos desse programa, incluindo o centro de carreiras, que tem papel relevante para entrada e sucesso profissional dos alunos no programa cooperativo. Assim, o CC é parte da formação do currículo do estudante.
UGM	Uma das prioridades estratégicas da universidade é oferecer uma experiência estudantil diferenciada e inclusiva que promova o envolvimento com ela ao longo da vida do aluno. Para isso a universidade cultiva uma experiência que incorpora os valores dela e promova o sucesso, bem-estar, colaboração e uma conexão duradoura com os alunos. Neste contexto, a universidade promove a Diversidade, Equidade e Inclusão e o centro de carreiras desempenha um papel importante ao passo que está constantemente aprimorando os serviços para promover essas iniciativas.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Os Centros de Carreiras são compreendidos como um importante recurso estratégico das universidades para atingirem os objetivos estratégicos, que são a formação e sucesso profissional dos alunos (UP e UW), a entrada no mercado de trabalho (UW) e a promoção dos valores da instituição como diversidade, equidade e inclusão (UGM). Para melhor compreensão acerca do papel estratégico dos CC, levantou-se a missão estratégica das universidades, detalhadas no capítulo a seguir.

Quadro 10*O papel do CC na estratégia da IES*

UP	Criamos em 2021 e estamos implantando o conceito de "Carreira em Todos os Lugares" (<i>Career Everywhere</i>), que tem como objetivo preparar e empoderar todos os colaboradores da universidade para atuarem em temas de carreira dos alunos. A ideia é treinar todos para que entendam conceitos de desenvolvimento de carreira, os serviços oferecidos, as plataformas e recursos que oferecemos, que possam indicar tudo isso aos alunos enquanto oferecem seus próprios conselhos personalizados.
UW	Um dos pilares do plano estratégico da universidade é preparar os alunos para um futuro incerto. O programa Cooperativo é o meio pelo qual a universidade endereça o tema de desenvolvimento da carreira e o CC, juntamente com o programa Cooperativo, compartilham esse objetivo. Nesse contexto, o CC tem três áreas de responsabilidade. A primeira são os serviços oferecidos, como eventos, aconselhamento profissional. O segundo é o serviço curricular, que oferece uma disciplina de formação e participa do processo de construção do currículo dos alunos, como definição de disciplinas, cargas horárias, competências na formação. E o terceiro são os recursos do CC são oferecidos aos alunos, tais como portal de vagas, plataformas de avaliação de perfil, convênios com outras instituições. Por meio dessas três áreas de responsabilidade, o CC é uma peça fundamental da estratégia da universidade.
UGM	A intenção da universidade é formar alunos que sejam " <i>career-ready</i> " (prontos para a carreira), que consiste em três pilares: (1) conseguir um diploma (se formar), (2) ter uma experiência relevante na área de interesse; (3) aprender a se vender/se apresentar. O centro de carreiras é um escritório que colabora com essa missão no sentido de auxiliar os alunos na exploração das opções, identificação dos interesses, preparar os alunos para conseguirem experiências relevantes em estágios e desenvolver soft skills necessárias para o sucesso profissional no curto, médio e longo prazo. Desta forma, o papel do CC na estratégia da universidade é de colocar em prática os objetivos da universidade.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

O capítulo a seguir apresenta a missão estratégica das IES para avaliação do papel estratégico dos CC nestas instituições.

4.1.1. Missão Estratégica Da Universidade Da Pensilvânia

A missão da Universidade da Pensilvânia é

oferecer uma educação ampla que estabelecerá uma base duradoura para o pensamento crítico e criativo, com o objetivo de ajudar os alunos a se tornarem conhecedores do mundo e das complexidades da sociedade atual, conscientes das questões morais, éticas e sociais, preparados para o exercício da liderança intelectual e inspirados para o uso de suas mentes. (University of Pennsylvania, 2023).

O CC da universidade se chama Escritório de Serviços de Carreira, cuja missão é “ajudar todos os alunos a transformar possibilidades em realidade”. O CC tem sete objetivos estratégicos, são eles: (i) fornecer aconselhamento profissional individual; (ii) oferecer workshops e programas focados em desenvolvimento de carreira; (iii) fornecer uma ampla gama de recursos para os alunos; (iv) criar um ambiente acolhedor e inclusivo para todos os alunos e expandir o alcance do CC para fora do escritório; (v) coletar e analisar dados para à

tomada decisões baseadas em evidências; (vi) desenvolver e fortalecer relacionamento com empregadores que procuram contratar estudantes da Universidade; e (vii) manter e aprimorar as operações em andamento e instalações do CC (University of Pennsylvania, 2023).

4.1.2. Missão Estratégica Da Universidade De Waterloo

A missão da Universidade de Waterloo é “promover a aprendizagem e o conhecimento através do ensino, pesquisa e bolsa de estudos, nacional e internacionalmente, em um ambiente de liberdade de expressão e investigação” A visão é “conectar a imaginação com o impacto para um mundo melhor”. Como declaração dos seus valores, a universidade afirma que navegará nesta era de complexidade guiada por sua cultura ágil e sua conexão compartilhada com os valores humanos de curiosidade, coragem, engajamento e pertencimento, bem como, promovendo todos eles (University of Waterloo, 2022).

Neste contexto, a universidade entende que deve promover avanços e mudanças em três grandes áreas temáticas: desenvolvimento de talentos para um futuro complexo, avançar em pesquisas de impacto global e fortalecer comunidades sustentáveis e diversas (*University of Waterloo, 2022*).

O CC da universidade é chamado *Centre for Career Action* (em português: Centro de Ação de Carreira), cuja missão é “educar e inspirar todos os alunos da Universidade de Waterloo, ex-alunos e funcionários a se desenvolver e agir para atingir suas metas de carreira hoje e no futuro”. Ainda de acordo com o centro, sua visão “será concretizada quando o desenvolvimento de carreira for um componente integral da experiência universitária de cada aluno da universidade e o Centro de Ação de Carreira for reconhecido como líder em educação de carreira universitária”. Em linha com essa mentalidade, o centro possui como lema: “a carreira é sua para decidir, mas estamos aqui para ajudar” (University of Waterloo, 2022).

4.1.3. Missão Estratégica Da Universidade George Mason

A missão da Universidade George Mason é “juntos, possibilitamos seu sucesso futuro, avançando e compartilhando conhecimento”, com a principal prioridade de proporcionar aos alunos uma experiência de aprendizado transformadora que os ajude a crescer como indivíduos, acadêmicos e profissionais. A instituição promove valores como colocar os estudantes em primeiro lugar, inovação, prosperidade, diversidade e integridade (George Mason University, 2023).

O CC da universidade se chama Escritório de Serviços de Carreira, cuja missão é “preparar e conectar alunos prontos para a carreira para o sucesso após a graduação” e seu

planejamento estratégico é orientado por dados coletados nas pesquisas realizadas pelo CC (George Mason University, 2023).

4.1.4. Síntese Do Papel Estratégico Dos CC Nas IES Pesquisadas

A Universidade George Mason tem como um dos seus objetivos promover a diversidade, equidade e Inclusão e o CC desenvolve diversas iniciativas neste sentido, como por exemplo o atendimento e orientação profissional de refugiados.

A Universidade de Waterloo possui o programa Cooperativo, que está no centro da estratégia da instituição e visa proporcionar experiência profissional relevante ao aluno ao longo da graduação. Neste contexto, o centro de carreiras é responsável por preparar os estudantes para terem sucesso nos processos seletivos. Em linha com Kazeroony (2012), a universidade consegue formular suas estratégias orientada pela qualidade do ensino e da aprendizagem, bem como as necessidades dos alunos por desenvolver as competências.

Os CC são um elemento importante da estratégia da universidade, uma vez que são responsáveis por implementar os objetivos estratégicos. Atuam no cerne da missão da universidade. O CC da Universidade de Waterloo atua na definição curricular dos cursos da universidade, com o intuito de incorporar aos estudantes as competências necessárias. Tal abordagem está de acordo com o que afirma Kazeroony (2012), que a formulação das estratégias das IES deve ser norteadas pelas necessidades dos alunos por desenvolver as competências necessárias.

A Universidade da Pensilvânia criou o programa Carreira em Todos os Lugares ("*Career Everywhere*"), que tem como objetivo preparar todos os professores e funcionários para que possam orientar os alunos em temas de carreira. Tal abordagem vai ao encontro do conceito de "Prontidão para carreira" de NACE (2022), que estipula que toda a IES deve ser orientada à "geração de valor" - aumentar empregabilidade - para seu "cliente" - os alunos.

Nesse sentido, o programa também é um reconhecimento por parte da Universidade da Pensilvânia da relevância do tema, reconhecendo a "prontidão de carreira" como um elemento prioritário, alinhado com o conceito apresentado por Cruzvergara et al. (2018). Na mesma linha, a Universidade de Waterloo se diferencia com seu programa Cooperativo, que nada mais é que uma forma de atingir a Prontidão de Carreira conforme definido por Cruzvergara et al. (2018).

Os CC possuem a missão de preparar os alunos para a carreira e mercado de trabalho e sua conexão com o ambiente externo à IES, são um canal estratégico que propicia a entrada de informações e subsidiam as IES no planejamento estratégico. São, portanto, um importante recurso da IES no sentido que os CC colaboram para que a IES atinja seus objetivos.

4.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS – RESOURCE-BASED VIEW (RBV)

Apresenta-se a seguir os resultados relacionados à visão baseada em recursos para cada IES pesquisada.

Quadro 11

Estrutura e recursos do CC

UP	Em termos físicos, temos um escritório centralizado com recursos de tecnologia, computadores, internet, site na web com diversos recursos para os alunos. Contamos com 31 funcionários efetivos, além de 8 alunos de pós-graduação e 10 de graduação que atuam como assistentes. Em termos de recursos digitais, o CC possui um site que dá acesso a diversas plataformas e recursos digitais, com portal de vagas, avaliação de perfil e competências, recursos para preparo para entrevistas de casos, programas exploradores de carreiras que permitem que os alunos façam autoavaliação e os programas sugerem ocupações que fazem sentido com essas competências. Outro ponto é que dado o número relevante de estudantes internacionais, implantamos recentemente uma plataforma específica para estes estudantes, que lista oportunidades de emprego de empregadores que estão dispostos a fornecer vistos de emprego, além de informações e detalhes sobre empregos nos EUA, tipos de vistos e processos de imigração.
UW	Possuímos um escritório centralizado com salas de reuniões e toda infraestrutura necessária aos serviços, como computadores, internet, impressora e recursos digitais. Contamos com 32 funcionários efetivos e 30 estagiários que são estudantes da universidade. Esses estudantes trabalham para o CC durante um termo (um quadrimestre) no programa cooperativo e todos os recursos são voltados a esse programa e a capacitar os alunos para terem sucesso nos processos de recrutamento e seleção das empresas. Temos diversas plataformas digitais para oferecer os serviços do CC.
UGM	Nosso centro de carreiras tem um escritório centralizado com cerca de 40 colaboradores, infraestrutura como salas de reunião e recursos digitais. Estamos estruturados com dois times: o primeiro de consultoria de carreira, que é responsável por reuniões individuais com alunos e planejamento e execução dos eventos e iniciativas do centro de carreiras, tais como semana de carreiras. Já segundo é o de engajamento do empregador, que tem como atribuição, o relacionamento com empregadores, escutando suas demandas e percepções, o que estão buscando em termos de competências e currículos nas contratações, promovendo a participação nas feiras de carreira, conversas com os alunos e outros eventos, necessidades deles e o que a universidade pode oferecer. carreira

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Os CC possuem equipes dedicadas com especialistas em carreiras, escritórios, salas de reuniões, internet, impressoras, além de recursos digitais como sites e acesso a plataformas externas, juntamente com ferramentas online com conteúdo e serviços relevantes, como autoavaliação de perfil, mapeamento de competências, portais de vagas de emprego e estágio.

Tais recursos são organizados de tal forma que possuem valor estratégico (Barney, 1991) e aplicados no sentido de gerarem valor aos alunos, em linha com o que afirmam (Normann & Ramírez, 1993).

Sob a perspectiva do modelo VRIO de Barney (1991), tais recursos são geradores de valor, uma vez que geram resultados positivos aos alunos, "clientes" da IES. Em termos das dimensões do modelo VRIO, os recursos dos CC são valiosos, uma vez que são fonte de vantagem competitiva para as IES. São difíceis de imitar e organizados, uma vez que os CC estão muito relacionados à estrutura organizacional das IES, isto é, se relacionam, prestam serviço e atuam em várias áreas da IES, tais como serviços curriculares, estratégia, pesquisas e avaliações de resultados, capacitação de professores e funcionários. Essas são as chamadas "decisões pequenas" de Barney (1991), que consistem nas inúmeras decisões tomadas diariamente na empresa que não são observáveis pelos concorrentes. Como exemplo, a Universidade da Pensilvânia identificou a oportunidade de implantar uma plataforma voltada para estudantes internacionais, uma estratégia que visa gerar mais valor para este grupo.

Em termos de raridade, na perspectiva dos recursos dos CC, tais elementos individualmente não são raros: salas de reunião, infraestrutura, internet, especialistas de carreira e plataformas digitais são estão disponíveis. Por outro lado, há raridade na composição e forma de organização desses recursos, isto é, tê-los juntos e organizados de forma sincronizada e adequada às especificidades da IES torna o CC, como um recurso da IES raro. Desta maneira, o CC é sim um recurso VRIO no modelo de Barney (1991).

4.3. EMPREGABILIDADE

Apresenta-se a seguir os resultados relacionados à empregabilidade para cada IES pesquisada.

Quadro 12

A relação do CC com empregabilidade

UP	A universidade criou e implementou a filosofia de "carreira em todos os lugares" que falamos e o CC é parte fundamental disso. Desta forma, há muito foco em ajudar os estudantes a pensarem sobre quais são as habilidades que estão aprendendo enquanto estão na universidade, tais como pensamento crítico, trabalho em equipe, escrever bem, analisar dados e, em seguida, como aplicar essa habilidade específica em uma ampla variedade de carreiras possíveis. Grande parte do nosso trabalho é ajudá-los a traduzir o que aprenderam na sala de aula para o que eles poderiam fazer no mundo do trabalho porque muitas vezes essa relação entre curso de graduação e carreira não é direta. Assim, os alunos estão constantemente relacionando suas competências desenvolvidas com como podem aplicar isso no mercado de trabalho, aumentando sua empregabilidade.
UW	O programa cooperativo da universidade tem esse o objetivo de tornar os alunos empregáveis. E nesse contexto, o CC auxilia os alunos nesse processo, com serviços que aumentam a empregabilidade do aluno, tais como melhorar a capacidade de comunicação e apresentação pessoal, motivação pessoal, documentos de busca de emprego. O CC também aborda o tema de propósito e relevância do trabalho junto aos estudantes e como os muitos tipos diferentes de experiências profissionais podem desenvolver habilidades e competências dos alunos, e que, portanto, não precisam encontrar o trabalho perfeito. Desta forma, o CC estimula que os alunos sejam flexíveis e aproveitem melhor as oportunidades disponíveis.
UGM	Os pilares da formação dos alunos para que sejam "prontos para a carreira" (<i>career-ready</i>) faz com que eles sejam empregáveis. Durante a graduação, o aluno tem a oportunidade de fazer estágio na área de interesse, além de desenvolver soft skills como comunicação, marketing pessoal, entre outras que vão garantir que tenham sucesso profissional no curto, médio e longo prazo. O time de consultoria de carreira é responsável por reuniões individuais com alunos e planejamento e execução dos eventos e iniciativas do centro de carreiras, tais como semana de carreiras. O CC também conta com uma equipe responsável pelo relacionamento com empregadores, escutando suas demandas e percepções, o que estão buscando em termos de competências e currículos nas contratações, promovendo a participação nas feiras de carreira, conversas com os alunos e outros eventos, necessidades dos estudantes e o que a universidade pode oferecer. Através dessas ações, a universidade tem como objetivo aumentar a empregabilidade deles.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

O curso de graduação, juntamente com as iniciativas e ações do CC desenvolvem nos alunos as competências e habilidades que estão no chamado "capital humano" destes estudantes segundo Fugate et al (2004). Desenvolve também o "capital social" deles, ao passo que o CC promove experiências profissionais, redes de contato e interações com os alunos. A Universidade de Waterloo, por exemplo, estimula a flexibilidade dos alunos por meio da exploração das oportunidades disponíveis, promovendo a possibilidade deles explorarem mais

opções de estágio e empregos que naturalmente buscariam. Ao estimular essa flexibilidade, o CC contribui para a adaptabilidade pessoal dos seus alunos, em linha com o conceito apresentado por Fugate et al (2012).

As ações dos CC visam o sucesso profissional dos alunos no curto, médio e longo prazo, estimulando os estudantes a desenvolverem a capacidade de autoaprimoramento e gestão independente de carreiras. E ao desenvolver essas competências é que o CC provê aos alunos sucesso profissional ao longo de suas trajetórias, alinhado com o conceito apresentado por Hirschi (2018) e Wirantana et al. (2020).

4.4. SERVIÇOS OFERECIDOS, RELAÇÃO COM EMPRESAS E RESULTADOS

Apresenta-se a seguir os resultados relacionados aos serviços oferecidos, à relação com empresas e os resultados obtidos para cada IES pesquisada.

Quadro 13

Serviços prestados pelo CC

UP	O CC atende todos os estudantes de graduação de 11 escolas da universidade, tais como Artes e Ciências, Engenharia, Enfermagem, entre outras, além de ex-alunos, alunos de pós-doutorado, totalizando cerca de 21.000 alunos. Nossa atuação consiste em ajudá-los com a exploração da carreira para decidir o que gostariam de fazer e aprender mais sobre as diferentes opções ; promover autoavaliações, identificação de valores, habilidades, interesses; suporte e orientação para encontrar oportunidades de estágio; orientação para escrever cartas de apresentação e currículos, entrevistas, negociação de propostas de empregos. Além disso, o CC também possui um quadro de empregos abrangente com centenas de milhares de oportunidades; organiza feiras de carreira presenciais e virtuais; simulação de entrevistas técnicas, cases de consultorias e financeiros; aconselhamento individual de carreira; revisões de currículo. O CC também oferece estrutura e organiza cronograma para receber empregadores para fazer entrevistas presenciais e virtuais em processos de recrutamento no campus. Por último, com a filosofia de "Carreira em todos os lugares", o CC também organiza eventos para professores e funcionários aprenderem mais sobre como ajudar os alunos em temas de carreira.
UW	Os serviços oferecidos pelo CC são divididos em três categorias. Primeiro, os que são relacionados a emprego e estágio, como elaboração de currículo, simulação de entrevistas, técnicas de negociação, auxiliar no <i>storytelling</i> (habilidade de contar história) profissional para entrevistas. O segundo é diz respeito a aprendizagem ao longo da vida e educação continuada, que tem como objetivo explorar as opções dos alunos, que tipo de curso o estudante quer fazer, dúvidas em relação a cursos e formação. E o terceiro é relacionado a estratégia de carreira e a tomada de decisões, que tem o objetivo de auxiliar no planejamento e reflexão de carreira, como quais empresas buscam determinado perfil profissional, quais posições no mercado de trabalho fazem sentido para determinadas habilidades.
UGM	Somos um escritório centralizado que apoia os alunos em termos de exploração de carreira, em estratégias para ela e suporte para temas relacionados. Em termos de exploração de carreira, os conselheiros de carreira podem ajudar os alunos a explorarem cursos, planos de carreira ou sobre como usar seus talentos, pontos fortes e interesses. No que se refere as estratégias, ajudamos a conectar os estudantes com os empregadores e construir uma estratégia para entrar no setor de interesse por meio de estágios ou empregos efetivos. E em termos de suporte, os conselheiros de carreira podem ajudar os alunos a melhorarem seus documentos de busca de emprego como currículo, carta de apresentação e portfolio e navegar nos recursos do centro de carreira, como anúncios de emprego e autoavaliações. O centro de carreira também oferece sessões individuais de orientação de carreira, workshops e eventos de carreira, painéis de ex-alunos e empregadores; acesso a plataformas de anúncios de emprego, feiras de carreira, simulações de entrevistas e estrutura para entrevistas presenciais e virtuais, website com recursos e conteúdos relevantes como modelos de currículos, cartas de apresentação, dicas e recomendações. Outra ação do CC é o programa DEEP, que qualifica e reconhece empresas e empregadores que possuem ações reais no campo da Diversidade, Equidade e Inclusão. Essa qualificação tem como objetivo reconhecer empresas que promovem a Diversidade, Equidade e Inclusão e permitir aos alunos que possam identificar quem são essas empresas.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 9 apresenta a síntese dos serviços prestados pelos CC das IES. Para cada serviço oferecido, avaliou-se o impacto na empregabilidade dos alunos conforme modelo de Fugate et al (2004), considerando-se os conceitos das suas três dimensões: (i) identidade profissional, (ii) adaptabilidade pessoal e (iii) capital humano e social. Observou-se que os serviços oferecidos pelos CC impactam na empregabilidade dos alunos, uma vez que desenvolvem as dimensões definidas por Fugate et al (2004), sumarizados no Quadro 14.

Quadro 14

Síntese dos serviços e recursos oferecidos pelos CC e impacto na empregabilidade

Item	Serviço / recurso:	UP	UW	UGM	Impacto na empregabilidade segundo modelo de Fugate et al 2004
1	Exploração da carreira para decidir o que gostariam de fazer e aprender mais sobre as diferentes opções de carreira; esclarecimentos em relação a cursos e formação	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar possibilidades: desenvolve capacidade de adaptabilidade pessoal e identidade profissional; • Aprender sobre outras carreiras: desenvolve capital humano (conhecimento).
2	Recursos para autoavaliações, identificação de valores, habilidades, interesses, perfil profissional, pontos fortes e interesses	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de autoconhecimento: desenvolvem identidade profissional.
3	Suporte e orientação para encontrar oportunidades de estágio	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de adaptabilidade pessoal.
4	Construir uma estratégia para entrar no setor de interesse por meio de estágios ou empregos efetivos			x	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência profissional: desenvolve identidade profissional; • Disposição para tomar ações necessárias: adaptabilidade pessoal; • Conhecimento: capital humano; • <i>Networking</i>: capital social.
5	Identificação de posições no mercado de trabalho fazem sentido para determinadas habilidades e perfil profissional		x		<ul style="list-style-type: none"> • Explorar possibilidades: adaptabilidade pessoal; • Conhecimento: capital humano.
6	Orientação para elaboração de documentos de busca de emprego como currículos, cartas de apresentação e portfolio profissional	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de busca de emprego: capital social.
7	Website com recursos e conteúdos relevantes como modelos de currículos, cartas de apresentação, dicas e recomendações.	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento: capital humano;
8	Estrutura para entrevistas presenciais e virtuais	x		x	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso do CC.
9	Orientação em técnicas de negociação e suporte para negociação de propostas de empregos	x	x		<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento: capital humano; • Técnicas de negociação: capital social.
10	Quadro de vagas de estágios e empregos	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso do CC.

Item	Serviço / recurso:	UP	UW	UGM	Impacto na empregabilidade segundo modelo de Fugate et al 2004
11	Organização de eventos de carreiras, feiras de carreira presenciais e virtuais, workshops, painéis de ex-alunos e empregadores	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento: capital humano; • <i>Networking</i>: capital social.
12	Simulação de entrevistas técnicas, cases de consultorias e financeiros, suporte para aprimorar <i>storytelling</i> profissional para entrevistas	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento: capital humano; • Técnicas de comunicação: capital social.
13	Sessões individuais de orientação de carreira	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Temas diversos; • Permitem desenvolver as três dimensões (identidade pessoal, adaptabilidade pessoal, capital humano e social).
14	Orientação individual rápida no mesmo dia	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Temas diversos; • Permitem desenvolver as três dimensões (identidade pessoal, adaptabilidade pessoal, capital humano e social).
15	Planejamento e reflexão de carreira	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar possibilidades: desenvolve capacidade de adaptabilidade pessoal e identidade profissional; • Aprender sobre outras carreiras: desenvolve capital humano (conhecimento).
16	Eventos para professores e funcionários aprenderem mais sobre como ajudar os alunos em temas de carreira	x			<ul style="list-style-type: none"> • Rede de contato com disposição para suportar os alunos: capital social.
17	Plataforma para estudantes internacionais com conteúdos relevantes	x			<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdos relevantes: desenvolvem capital humano (conhecimento).
18	Promover conexão dos estudantes com os empregadores através de eventos, painéis, workshops	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking</i>: capital social.
19	Programa de reconhecimento de empresas e empregadores em temas de diversidade, equidade e inclusão			x	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso do CC.
	TOTAL DE SERVIÇOS OFERTADOS	16	14	15	

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos 19 serviços levantados, 12 são oferecidos pelos três centros, dois são ofertados por dois dos três CC e cinco por apenas um dos centros. Dentre eles, destacam-se os eventos para professores e funcionários aprenderem mais sobre como ajudar os alunos em temas de carreira promovido pelo CC da Universidade da Pensilvânia. Tal serviço engaja toda as partes da universidade para o desenvolvimento de carreira dos alunos, definindo o tema como prioridade institucional, conforme mencionado por Cruzvergara et al. (2018)). 16 serviços impactam diretamente na empregabilidade dos alunos e três foram considerados recursos dos CC, sendo eles: estrutura para entrevistas, quadro de vagas e programa de reconhecimento de empresas e empregadores em temas de diversidade, equidade e inclusão.

Quadro 15

Síntese dos serviços e recursos oferecidos pelos CC por dimensão da empregabilidade

Dimensão da empregabilidade	Serviço / recurso do CC
Identidade profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Exploração da carreira para decidir o que gostariam de fazer e aprender mais sobre as diferentes opções; esclarecimentos em relação a cursos e formação; • Recursos para autoavaliações, identificação de valores, habilidades, interesses, perfil profissional, pontos fortes e interesses; • Construir uma estratégia para entrar no setor de interesse por meio de estágios ou empregos efetivos; • Sessões individuais de orientação de carreira; • Orientação individual rápida no mesmo dia; • Planejamento e reflexão de carreira.
Adaptabilidade pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Exploração da carreira para decidir o que gostariam de fazer e aprender mais sobre as diferentes opções; esclarecimentos em relação a cursos e formação; • Suporte e orientação para encontrar oportunidades de estágio; • Construir uma estratégia para entrar no setor de interesse por meio de estágios ou empregos efetivos; • Identificação de posições no mercado de trabalho fazem sentido para determinadas habilidades e perfil profissional; • Sessões individuais de orientação de carreira; • Orientação individual rápida no mesmo dia; • Planejamento e reflexão de carreira.
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Exploração da carreira para decidir o que gostariam de fazer e aprender mais sobre as diferentes opções e esclarecimentos em relação a cursos e formação; • Construir uma estratégia para entrar no setor de interesse por meio de estágios ou empregos efetivos; • Identificação de posições no mercado de trabalho fazem sentido para determinadas habilidades e perfil profissional; • Website com recursos e conteúdos relevantes como modelos de currículos, cartas de apresentação, dicas e recomendações; • Orientação em técnicas de negociação e suporte para negociação de propostas de empregos;

Dimensão da empregabilidade	Serviço / recurso do CC
	<ul style="list-style-type: none"> • Simulação de entrevistas técnicas, cases de consultorias e financeiros, suporte para aprimorar storytelling profissional para entrevistas; • Sessões individuais de orientação de carreira; • Orientação individual rápida no mesmo dia; • Planejamento e reflexão de carreira; • Plataforma para estudantes internacionais com conteúdos relevantes.
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> • Construir uma estratégia para entrar no setor de interesse por meio de estágios ou empregos efetivos; • Orientação para elaboração de documentos de busca de emprego como currículos, cartas de apresentação e portfolio profissional; • Orientação em técnicas de negociação e suporte para negociação de propostas de empregos; • Simulação de entrevistas técnicas, cases de consultorias e financeiros, suporte para aprimorar storytelling profissional para entrevistas; • Sessões individuais de orientação de carreira; • Orientação individual rápida no mesmo dia; • Promover conexão dos estudantes com os empregadores através de eventos, painéis, workshops.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Fugate et al. (2004) definem empregabilidade como uma forma de adaptabilidade ativa específica ao trabalho que permite que os trabalhadores identifiquem e realizem oportunidades de carreira e observou-se que os serviços dos CC são voltados a preparar os alunos com esse objetivo. Dentre os serviços oferecidos, observou-se que três deles permitem o desenvolvimento de todas as dimensões de empregabilidade, quais sejam: construir uma estratégia para entrar no setor de interesse por meio de estágios ou empregos efetivos; sessões individuais de orientação de carreira e orientação individual rápida no mesmo dia.

Quadro 16*Resultados dos serviços prestados pelo CC*

UP	O impacto, não apenas do CC mas da universidade em linhas gerais é que os alunos são realmente inteligentes, talentosos e eles recebem uma ótima educação na universidade. São muito buscados e desejados pelos empregadores. Especificamente em relação ao CC, nosso maior resultado está em fazer os alunos pensarem e terem clareza sobre suas carreiras. Criamos um ambiente profissional na universidade que faz com que eles pensem sobre suas carreiras, em oposição a focar exclusivamente nos temas acadêmicos e deixar para pensar na carreira ao final da graduação. Desta forma, os alunos da universidade estão pensando em estágios e caminhos profissionais desde o ingresso na universidade. E é nosso papel auxiliar os estudantes a encontrarem as informações que eles precisam, tais como detalhes de uma carreira em particular, como se preparar para isso, como se conectar com ex-alunos nessa carreira, aumentar suas redes de contatos, entre outros. O CC pode, neste sentido, estimulá-los a pensarem suas opções, objetivos e oportunidades e assim desenvolverem suas carreiras. Quase todos os alunos da universidade fazem estágios durante a graduação e, após esses estágios, os empregadores estão interessados em absorver esses estagiários, o que faz com que muitos estudantes se formem já empregados e não precisam buscar recolocação.
UW	Nós realizamos pesquisas no sentido de entender como os serviços e recursos do CC apoiam a construção e a motivação dos alunos, se eles recomendam os serviços e se estes serviços ofertados pelo CC impactam no bem-estar dos alunos. A cada interação do aluno com o CC para utilizar nossos serviços, nós pedimos que este nos dê feedback por meio de questionário específico e desta forma podemos avaliá-los e ajustá-los. E por meio dessas pesquisas vemos a concretização da nossa missão, que é fazer os alunos se sentirem mais confiantes e preparados para assumirem seus desafios profissionais pelo mundo.
UGM	Em relação aos resultados, não só do CC, mas da universidade em geral, o CC faz uma pesquisa 6 meses após os alunos concluírem a graduação com perguntas sobre os objetivos e plano de carreira, tais como se estão empregados, se já estão ou pretendem fazer mestrado, se estão em empregos em tempo integral, se o emprego está relacionado aos objetivos de carreira. O resultado da pesquisa do ano 2022 foi de 88% dos alunos graduados tinham resultado positivo de carreira, isto é, estavam empregados em posições relacionadas aos objetivos profissionais.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos três CC pesquisados, o serviço mais utilizado pelos alunos é o aconselhamento individual de carreira, no qual são abordadas demandas diversas dos estudantes. Os três CC realizam pesquisas formais e informais sobre a percepção dos alunos sobre os serviços prestados pelo CC e sobre como estão na carreira após se formarem. Inclusive, oferecer serviços de carreira de qualidade é um dos objetivos estratégicos da Universidade da Pensilvânia. As universidades utilizam como mecanismos formais questionários estruturados e entrevistas individuais e informais por meio de diálogo com os alunos durante e após atendimentos. Essas pesquisas captam percepção deles sobre motivações, competências, serviços relevantes, nível de sucesso na carreira - a Universidade George Mason, por exemplo, tem uma definição para "sucesso na carreira" para fins de definir a "taxa de sucesso" dos alunos após concluírem a

graduação. Os resultados dessa pesquisa são utilizados para subsidiar as IES a ajustarem sua estratégia e a estratégia do CC, nos serviços oferecidos pelo CC e nos cursos ofertados pela IES.

Foi por meio dessas pesquisas que a Universidade da Pensilvânia identificou a oportunidade de implantar uma plataforma para estudantes internacionais com conteúdos relevantes a este grupo e a Universidade George Mason implantou o programa DEEP de forma a atender demandas dos alunos por recomendações de empresas e empregadores com políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão. Desta forma, essas pesquisas permitiram às IES ajustarem os seus recursos no sentido de melhorar seus serviços e a geração de valor para seus alunos, conforme mencionado por Barney (1991) e Haberberg e Rieple (2008). No mesmo sentido, as IES estão ajustando seu comportamento a partir do ambiente e do seu desempenho, gerando aprendizado, mudanças e experiências, na linha de gestão estratégica pregada por McDaniel Jr. (2007).

4.5. O CONCEITO DE *CAREER-READINESS* – “PRONTIDÃO PARA CARREIRA”

As IES estudadas definem a prontidão de carreira de forma semelhante. A Universidade de Waterloo criou um serviço chamado de Estrutura de Talento Pronto para o Futuro (do inglês “*Future Ready Talent Framework*”), com o objetivo de “construir talentos para um futuro complexo”, mencionando mudanças no futuro do trabalho, inteligência artificial, robôs, automação, alterações climáticas e movimentos sociais e políticos. Neste contexto, a universidade entende que o aluno deve ser capaz de identificar, articular e aplicar habilidades adquiridas por meio de cursos e experiências de trabalho para resolver problemas do mundo (*University of Waterloo, 2023*).

Quadro 17*Competências para prontidão de carreira segundo a Universidade de Waterloo*

Grupo de competência	Competência
Expandir e transferir expertise	Habilidades específicas
	Ciência dos dados e informação
	Agilidade tecnológica
Autodesenvolvimento	Autogestão
	Autoavaliação
	Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento de carreira
Construir relacionamentos	Comunicação
	Colaboração
	Eficácia intercultural
Desenhar e entregar soluções	Mentalidade de inovação
	Pensamento crítico
	Capacidade de Implementação

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A Universidade George Mason considera três elementos para a prontidão de carreira, são eles: (i) conseguir um diploma, isto é, se formar; (ii) ter uma experiência relevante na área de interesse e formação; e (iii) aprender a “se vender” (no sentido de se apresentar de forma assertiva). Em termos de competências, a Universidade George Mason e a Universidade da Pensilvânia consideram relevantes para o sucesso profissional àquelas mencionadas por NACE (2022), apresentadas no Quadro 18 (*George Mason University, 2023; University of Pennsylvania, 2023*).

Quadro 18

Competências para prontidão de carreira segundo a Universidade da Pensilvânia e Universidade George Mason

Grupo de competência	Competência
Competências transferíveis (no sentido que podem ser levadas para outras funções e atividades)	Pensamento crítico
	Comunicação
	Liderança
	Tecnologia
	Trabalho em equipe
	Profissionalismo
	Autodesenvolvimento de carreira
	Equidade e inclusão
Competências técnicas / competências de disciplinas específicas	Competências específicas dos campos de atuação (ex.: procedimentos laboratoriais, linguagem de programação)

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à competência autodesenvolvimento de carreira utilizado pelas Universidades da Pensilvânia e George Mason, a Universidade de Waterloo divide em três componentes, sendo elas Autogestão, Autoavaliação e Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento de carreira. O Quadro 19 a seguir traz a síntese das competências elencadas por cada universidade para a prontidão de carreira.

Quadro 19

Síntese das competências para prontidão de carreira para as três IES

Item	Competência	UP	UW	UGM	
1	Habilidades específicas	x	x	x	
2	Ciência dos dados e informação		x		
3	Tecnologia / Agilidade tecnológica	x	x	x	
4	Autodesenvolvimento de carreira	Autogestão	x	x	x
		Autoavaliação			
		Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento de carreira			
5	Comunicação	x	x	x	
6	Colaboração		x		
7	Eficácia intercultural		x		
8	Mentalidade de inovação		x		
9	Pensamento crítico	x	x	x	
10	Capacidade de Implementação		x		
11	Liderança	x		x	
12	Trabalho em equipe	x		x	
13	Profissionalismo	x		x	
14	Equidade e inclusão	x		x	
	TOTAL DE COMPETÊNCIAS	9	10	9	

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

A Universidade da Pensilvânia chamou esse conjunto de competências transferíveis de Penn7, que visam “permitir aos alunos identificarem suas forças e pontos de potencial desenvolvimento que contribuirão para seu desenvolvimento profissional de forma produtiva e duradoura” (*University of Pennsylvania, 2023*). Além disso, a universidade ainda implementou o programa Carreira em Todos os Lugares (“*Career Everywhere*”), que evidencia essa abordagem, alinhando todos os professores e funcionários para temas de carreira.

Dentre as competências abordadas pelas IES, está o autodesenvolvimento de carreira, que aumenta a empregabilidade dos alunos, conforme mencionado por Helens-Hart (2019). Com a missão de formar profissionais para o mercado e para terem sucesso profissional, as IES buscam compreender e atender às expectativas dos empregadores, criando estruturas e programas para desenvolverem relacionamento com empregadores, bem como desenvolver nos alunos as competências buscadas por esses empregadores, de forma a garantir que eles tenham sucesso na transição universidade-trabalho, fazendo disso uma prioridade institucional.

Ao definir isso como prioridade, toda a IES passa a se engajar no tema de carreira. O programa Carreira em Todos os Lugares da Universidade da Pensilvânia exemplifica essa prioridade. A partir da implementação do programa, a instituição passou a coordenar todos os seus esforços no sentido de apoiar os alunos em temas de carreira, realizando inclusive eventos para treinar os funcionários e colaboradores sobre os serviços de carreira da universidade, alinhado com os conceitos apresentados por Cruzvergara et al. (2018) (*University of Pennsylvania, 2023*).

Em termos de Prontidão de Carreira, as três universidades buscam desenvolver as competências necessárias para “preparar amplamente os graduados universitários para uma transição bem-sucedida para o desempenho profissional”, conforme definido por NACE (2022).

4.6. FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS AOS CENTROS DE CARREIRAS

Apresenta-se a seguir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionados aos CC para cada IES pesquisada.

Quadro 20

Pontos de melhorias

UP	O CC poderia ser mais incorporado às estratégias da universidade, no qual atualmente o CC é responsável apenas por subsidiar a IES com os resultados das pesquisas realizadas com alunos e ex-alunos. Muitos professores, por exemplo, não concordam em ceder parte do tempo nas aulas para dar espaço ao CC para receber empregadores como palestrantes convidados. Outro ponto é que o número de consultores de carreira poderia ser maior e contar com especialistas por setor. Isso permitiria atender mais alunos e de forma mais personalizada com seus objetivos de carreira; ter uma abordagem mais ativa, por exemplo reunindo com todos os calouros para uma conversa inicial quando entram na faculdade, em oposição à nossa atual abordagem reativa, na qual atendemos quem nos procura, com agendas dos especialistas de carreira sempre lotadas; permitiria fazer mais aconselhamento individual e contínuo, isso é menos transacional, um pouco mais baseado em relacionamento e criando um programa de aconselhamento individual para cada aluno.
UW	Uma sugestão é que o CC poderia fazer pesquisas qualitativas em profundidade acerca da carreira dos ex-alunos. Atualmente nossa pesquisa é se eles estão ou não empregados e se esse emprego é ou não na área de formação, entretanto essas pesquisas poderiam ter maior profundidade, como se eles estão satisfeitos e realizados profissionalmente. Um ponto é que a universidade cada vez mais busca construir programas centrados no estudante, o que aumenta as demandas do CC. Então um ponto de atenção é que a estrutura do CC deve ser ajustada para poder implementar esse tipo de iniciativa.
UGM	Ter mais colaboradores poderia nos permitir alcançar mais alunos, pois temos uma enorme demanda por reuniões individuais e, às vezes, pode levar muito tempo para encontrar uma vaga. E isso pode ser um problema porque muitas vezes a demanda do aluno não pode esperar, como algo com prazo que requeira uma ação rápida. São processos seletivos e negociações para posições efetivas, ou período de matrícula e inscrição em cursos de extensão ou pós-graduação, além de reuniões de trabalho em que o aluno quer algum tipo de orientação profissional.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Os CC das três universidades contam com forte demanda por parte dos alunos por reuniões individuais, que se tornou um gargalo devido aos recursos limitados de pessoal, que pode ser entendido pela relação número de estudantes versus o número de colaboradores dos CC. Neste sentido, a Universidade George Mason informou que um agendamento pode levar muito tempo e isso pode ser uma dificuldade para atividades que requeiram ações rápidas – como processos de seleção, por exemplo. A Universidade da Pensilvânia ressaltou a importância da IES de ter o CC e o senso de "prontidão para carreira" como uma prioridade institucional, conforme mencionado pelo NACE (2022). Adicionalmente, a UP destacou também a importância de aumentar a participação do CC na estratégia da instituição. A Universidade de Waterloo mencionou que há uma busca crescente em diversas IES, inclusive

em Waterloo, por cursos e programas centrados no estudante e, neste contexto, o CC é um recurso estratégico para implementar isso, uma vez que o CC dispõe de estrutura organizacional e conhecimento para atuar nesse papel.

Quadro 21
SWOT dos CC

Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	
UP	<p>Uma das nossas maiores forças é que somos inovadores, inventivos. Nosso time tem novas ideias a todo momento e nós temos disposição para testá-las e decidir se implantamos ou se deixamos de lado essas ideias. Não temos medo de mudanças. Outra força é que o CC é muito bom em desenvolver relacionamentos colaborativos com muitas outras áreas, tanto dentro da universidade, como departamentos, professores, administradores, grupos de estudantes, quanto fora, com empresas, empregadores, órgãos de governo, entre outros. Aproveitamos esses relacionamentos para que possamos fazer oficinas para grupos específicos ou fornecer informações se necessário.</p> <p>Uma fraqueza é que nossos consultores de carreiras são generalistas, ao passo que poderiam ser especialistas em determinados setores que os alunos buscam. Como oportunidade, poderíamos criar um programa formal de mentoria, um programa profissional de "dia de sombra" ou dia na empresa ("<i>day shadowing</i>", no qual um estudante acompanha um dia de trabalho de um profissional em uma empresa), o que poderia aumentar a exploração e o networking para os alunos.</p> <p>Como ameaça, talvez seja também uma oportunidade, é a inteligência artificial, como o ChatGPT. Apesar de substituir diversas atividades como escrever currículos e cartas de apresentação, também pode ampliar as possibilidades do CC e caberá a nós explorarmos essas alternativas.</p>
UW	<p>Como força, é fazer uma diferença realmente positiva em deixar a abordagem centrada no aluno, que pode ser uma grande máquina, no sentido que esses estudantes não se sintam apenas mais um número. O CC tem pessoas apaixonadas pelo que fazem e que são geniais e inovadores, de modo que encontram formas engenhosas para fazer coisas de impacto acontecerem.</p> <p>Como oportunidade, seria aumentar a disponibilidade de oportunidades de aprendizagem integrada para estudantes de pós-graduação, como estágios profissionais. Em termos de ameaça, apesar de não ter ocorrido até o momento, são as reduções nos orçamentos da universidade e consequentemente no orçamento do CC, o que poderia significar redução da nossa capacidade de oferecer serviços de qualidade.</p>
UGM	<p>Uma força nossa é a boa administração, tanto da universidade quanto do CC, além do foco institucional em elevar e conseguir recursos para ambos. Todo o time de gestão é alto nível e entende a importância e impacto dos serviços de carreira na formação e sucesso dos alunos. Outra força é que a universidade tem Diversidade, Equidade e Inclusão como valor e assim, defende e promove iniciativas nesse sentido. Um exemplo é que a universidade está oferecendo apoio a refugiados de outros países que vieram para os EUA.</p> <p>Uma fraqueza na nossa universidade é que alguns alunos desconhecem os serviços que oferecemos. Neste sentido, é isso também representa uma oportunidade de melhoria, porque muitas vezes o aluno tem um problema e ele não precisa resolver sozinho, nós estamos aqui e podemos ajudar.</p> <p>Uma ameaça ao CC são cortes no orçamento. Isso não é uma realidade hoje, mas é algo que quando ocorre limita a capacidade do CC de oferecer serviços aos alunos.</p>

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Os pontos levantados foram sumarizados no Quadro 22 para facilitar a compreensão.

Quadro 22

Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças aos CC das IES

	Forças	Fraquezas
UP	Equipe inovadora Construção de relacionamento e parcerias com outras áreas e empresas	Consultores generalistas
UW	Abordagem centrada no aluno Equipe inovadora Equipe apaixonada	Equipe de consultores de carreira limitada
UGM	Equipe de gestão competente Capacidade de conseguir recursos Equipe focada no sucesso do aluno Foco em diversidade, equidade e inclusão	Alguns alunos desconhecem os serviços oferecidos pelo CC
	Oportunidades	Ameaças
UP	(1) Aumentar participação do CC na estratégia da IES (2) Ampliar oportunidades de estágios (3) Ter consultores de carreira especialistas por setores (4) Desenvolver abordagem ativa (buscar o aluno ao invés de ser buscado) (5) Promover aconselhamento de carreira baseado em relacionamento (ao invés de ser transacional) (6) Criação de programa formal de mentoria (7) Criação de programa profissional de "dia de sombra" ("day shadowing", no qual um aluno acompanha um dia de trabalho de um profissional em uma empresa)	Inteligência artificial, o que a IES também entende que é uma oportunidade para novas possibilidades
UW	Realizar pesquisas qualitativas em profundidade com alunos e ex-alunos	Cortes no orçamento
UGM	Conscientização de toda comunidade acadêmica sobre os serviços oferecidos pelo CC	Cortes no orçamento

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Os CC desempenham papel estratégico relevante, uma vez que são uma importante fonte de informação sobre o ambiente em que a IES está inserida, tais como empresas, empregadores e situação dos alunos após concluírem a graduação. Isto permite às IES ajustarem seus comportamentos, estratégias e ações, conforme mencionado por McDaniel Jr. (2007). Alinhado com Kazeroony (2012) e Syreyschikova et al. (2020), os CC subsidiam as IES a respeito de competências necessárias e demandas do mercado de trabalho por determinadas qualificações. Desta forma, as IES e seus CC tem como ajustar seus recursos,

quais sejam pessoas, infraestrutura, contatos, prioridades entre outros, no sentido de melhor atender demandas e criar mais valor para os alunos e criar vantagem competitiva, em linha com Barney (1991).

Quadro 23

Outros pontos relevantes

UP	As pessoas querem um trabalho com o qual possam se sustentar, que gostem de fazer e se motivem pelos resultados deste trabalho. O CC é um agente central para ajudar os alunos a saberem como fazer isso e alcançar esses objetivos. Portanto, é importante que as IES apoiem os seus centros de carreira, com recursos financeiros e gerenciais, de uma maneira viável, para que possam ajudar os alunos a fazerem essa transição.
UW	Dois pontos relevantes. Primeiro, é muito importante para o CC ter empresas e stakeholders que apoiam a iniciativa do CC, criando iniciativas, conexões, oportunidades e engajamento com o CC e suas atividades. É fundamental que os CC possuam apoio institucional e de parceiros externos que auxiliem na missão tanto do CC quanto da IES. O segundo ponto é que dentro da universidade, os professores podem promover o CC, estimulando os alunos a se engajarem, mostrando que serviços são oferecidos, como o CC pode auxiliar os alunos e que impactos o CC pode promover na carreira dos alunos.
UGM	O nosso programa DEEP, que significa Empregador com Equidade/Inclusão Demonstrada na Prática (do inglês "Demonstrated Employer Equity/Inclusion in Practice"). Muitos empregadores possuem declarações de diversidade, mas nem sempre assumem um compromisso verdadeiro com a diversidade, equidade e inclusão que vai além das palavras para se transformarem em ações reais. Nosso CC passou a reconhecer os empregadores que possuem compromissos verdadeiros e iniciativas DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão), que deve ser renovado anualmente. Milhares de empresas recrutam alunos na universidade e por meio do DEEP os alunos podem identificar quais dessas empresas atuam fortemente em DEI. Atualmente, o programa atingiu um nível de reconhecimento bastante relevante no qual agora diversos empregadores buscam a universidade para entender o programa e ajustarem suas iniciativas para conseguirem o reconhecimento DEEP.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

As universidades mencionaram a relevância dos (i) CC na formação dos alunos, (ii) importância do apoio institucional aos CC; e (iii) a iniciativa DEEP do CC da Universidade George Mason. Inclusive, a iniciativa DEEP atingiu um determinado nível de reconhecimento por parte das empresas que fez com que as elas passassem a buscar o reconhecimento do programa da universidade, de tal forma que, hoje, as empresas procuram o CC para adequar seus processos e criar iniciativas internas para conseguir essa certificação pela instituição.

4.7. ESTRUTURA DE CC PARA IES NO BRASIL

Esta sessão apresenta a proposta de estrutura de Centro de Carreiras para IES no Brasil a partir da pesquisa realizada. De acordo Mintzberg (1972), estrutura é o conjunto das relações de sistemas, operações, processo, pessoas e grupos se esforçando para alcançar os objetivos determinados. É a forma ou método através do qual as atividades são divididas, organizadas e

coordenadas (Ahmady et al., 2016) e dá á organização a forma de cumprir a sua função no seu ambiente (Nelson & Quick, 2008). Neste contexto e a partir desta definição, propõe-se a estrutura de CC para IES no Brasil que foi concebida com o propósito de contribuir para estas instituições.

Quadro 24*Proposta de estrutura de Centro de Carreiras para IES no Brasil*

Categoria de Análise	Proposta de Estrutura
Estratégia e gestão estratégica em IES	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver o Centro de Carreira na elaboração das estratégias; • Priorizar o conceito de Prontidão para carreira em toda a universidade, preparar todas as áreas e colaboradores da IES para o conceito de Prontidão de Carreira e conhecimento sobre os serviços do CC; • Utilizar pesquisas e dados de empresas, empregadores, alunos e ex-alunos para adquirir informação sobre o ambiente a seu redor e identificar competências e qualificações necessárias elaborar estratégias, alocar recursos, ajustar a oferta de serviços – IES como sistema adaptativo (Kazeroony, 2012; McDaniel Jr., 2007; Syreyschikova et al., 2020).
Visão Baseada em Recursos – Resource-based View (RBV)	<ul style="list-style-type: none"> • Montar equipe qualificada e dedicada em temas de carreira; • Criar um escritório com infraestrutura – salas, computadores, impressoras, internet; • Desenvolver plataformas digitais que oferecem serviços relevantes, exemplos: quadro de vagas de emprego e estágio).
Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar parcerias com empresas e empregadores e aproximá-los da IES e dos alunos; • Promover painéis com ex-alunos que estão trabalhando nas áreas e empregadores; • Promover competências necessárias para a “prontidão de carreira”: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades específicas dos campos de atuação (ex.: procedimentos laboratoriais, linguagem de programação); • Ciência dos dados e informação; Tecnologia / Agilidade tecnológica; Autodesenvolvimento de carreira; • Comunicação; Colaboração; Eficácia intercultural; Mentalidade de inovação; Pensamento crítico; Capacidade de Implementação; Liderança; Trabalho em equipe; Profissionalismo; Equidade e inclusão.

Categoria de Análise	Proposta de Estrutura
<p>CC de IES Serviços, relação com empresas e resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O CC deve oferecer os serviços ajustados conforme: (i) estratégia da IES; e (ii) demandas e realidade dos alunos: <ul style="list-style-type: none"> • Explorar carreiras para suportar decisão dos alunos e esclarecer dúvidas em relação a cursos e formação; • Oferecer recursos para autoavaliações, identificação de valores, interesses, perfil profissional, pontos fortes e interesses; • Suportar e orientar para encontrar oportunidades de estágio; • Construir estratégias para os alunos entrarem nos setores de interesse por meio de estágios ou empregos efetivos; • Identificar posições no mercado de trabalho fazem sentido para determinadas habilidades e perfil profissional; • Orientar a elaboração de documentos de busca de emprego como currículos, cartas de apresentação e portfolio profissional; • Disponibilizar website com recursos e conteúdos relevantes como modelos de currículos, dicas e recomendações; • Oferecer estrutura para entrevistas presenciais e virtuais; • Orientar acerca de técnicas de negociação e suportar em negociação de propostas de empregos; • Oferecer quadro de vagas de estágios e empregos; • Organizar de eventos de carreiras, feiras de carreira presenciais e virtuais, workshops, painéis de ex-alunos e empregadores; • Oferecer simulação de entrevistas técnicas, cases de consultorias e financeiros, aprimorar storytelling profissional para entrevistas; • Oferecer sessões individuais de orientação de carreira e orientação individual rápida no mesmo dia através de sessões curtas • Auxiliar no planejamento e reflexão de carreira; • Organizar eventos para professores e funcionários aprenderem mais sobre como ajudar os alunos em temas de carreira; • Disponibilizar plataforma para estudantes internacionais com conteúdos relevantes; • Promover conexão dos estudantes com os empregadores através de eventos, painéis, workshops; • Implementar programa de reconhecimento de empresas e empregadores em temas de diversidade, equidade e inclusão.

<p>O conceito de <i>Career-Readiness</i> ou Prontidão para carreira</p>	<ul style="list-style-type: none">• Envolver, treinar e preparar todos os funcionários e professores da IES para que sejam capazes: (i) orientar sobre os serviços de carreira do CC; e (ii) que possam eles mesmos dar suas recomendações e orientações de carreira aos alunos, semelhante à iniciativa “Carreira em Todos os Lugares” da Universidade da Pensilvânia;• Promover competências necessárias para a “prontidão de carreira”:<ul style="list-style-type: none">• Habilidades específicas dos campos de atuação (ex.: procedimentos laboratoriais, linguagem de programação); Ciência dos dados e informação; Tecnologia / Agilidade tecnológica; Autodesenvolvimento de carreira; Comunicação; Colaboração; Eficácia intercultural; Mentalidade de inovação; Pensamento crítico; Capacidade de Implementação; Liderança; Trabalho em equipe; Profissionalismo; Equidade e inclusão.
---	---

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 24 apresenta a proposta de estrutura de Centro de Carreiras para Instituições de Ensino Superior no Brasil. Em termos da estratégia e gestão estratégica, o CC oferece à IES a oportunidade de obter informações sobre o ambiente a seu redor e assim ajustar seus comportamentos, estratégias, oferta de qualificações, competências e serviços, o que pode ser feito através de pesquisas e contato do CC com empresas e empregadores.

Importante mencionar que em termos de recursos, estes devem estar alinhados com a estratégia da IES, isto é, o CC deve dispor dos recursos necessários para seu funcionamento adequado. É necessário dispor de equipe qualificada em temas de carreira, escritório com infraestrutura e recursos digitais, ajustados para os serviços que serão oferecidos. Tais recursos podem ser escalados, isto é, o CC pode ser implementado a partir de uma iniciativa pequena e, de forma alinhada com a estratégia da IES, ser ampliado em termos de recursos e serviços oferecidos. Alguns serviços demandam pouco da equipe do CC, o que significa que podem ser implementados a partir de equipes reduzidas, tais como website com recursos e conteúdos relevantes como modelos de currículos, cartas de apresentação, dicas e recomendações, quadro de vagas de estágios e empregos e organização de painéis de ex-alunos e empregadores. Conforme definido por Barney (1991, 1995), o CC pode ser organizado como um recurso VRIO e, desta forma, desempenhar papel estratégico na IES.

Em relação aos serviços oferecidos, o CC deve ajustá-los conforme estratégia da IES e demandas dos alunos, desenvolvendo as competências nos alunos como autogestão de carreira e flexibilidade, com foco na empregabilidade e a prontidão para carreira dos estudantes. Ao oferecer os serviços no CC, a IES contribuirá para a empregabilidade deles, conforme as dimensões definidas por Fugate et al (2004).

5. CONCLUSÕES

O mercado de trabalho está passando por grandes transformações, impondo um ambiente cada vez mais incerto e com perspectivas profissionais cada vez mais complexas. Neste contexto, as IES desempenham papel fundamental e o Centro de Carreiras dessas instituições são um recurso relevante que podem auxiliar e alavancar essa missão.

Este trabalho teve como objetivo identificar como o Centro de Carreiras - CC pode contribuir com a estratégia das instituições de ensino superior para melhorar a formação dos alunos e suas carreiras. Para isso, utilizando-se de três universidades de excelência no exterior, identificou-se o papel estratégico dos centros de carreiras, compreendeu-se os recursos relacionados a estes centros, analisou-se o escopo de atuação e sua relação com o conceito de empregabilidade e, por fim, propôs-se uma estrutura de centro de carreiras para IES no Brasil.

O estudo permitiu identificar o papel estratégico dos CC nas IES pesquisadas. A Universidade da Pensilvânia, por exemplo, tem como um dos seus objetivos em seu planejamento estratégico “promover o desenvolvimento profissional dos alunos” e, para isso, implantou via seu Centro de Carreira o programa “Carreira em Todos os Lugares”. Outro exemplo é a Universidade de Waterloo, que tem como um dos seus objetivos estratégicos prover formação de alta qualidade e, para isso, envolve o CC na definição curricular dos cursos da universidade com o intuito de incorporar aos alunos as competências necessárias. Tais abordagens estão em linha com o verificado na teoria, em que a IES formula suas estratégias orientada pelas necessidades dos estudantes por desenvolver as competências necessárias (Kazeroony, 2012) e a necessidade de priorizar a prontidão de carreira (Cruzvergara et al., 2018).

Em relação aos recursos relacionados aos CC, foi possível compreender como estes centros são organizados, com equipes dedicadas com especialistas em carreiras, infraestrutura física e de tecnologia e recursos digitais. A forma de organização desses recursos, isto é, juntos e organizados de forma sincronizada e adequada às especificidades da IES, torna estes CC recursos VRIO no modelo de Barney (1991), sendo eles, portanto, geradores de valor e resultados positivos aos alunos. No aspecto do escopo de atuação dos CC, analisou-se os serviços oferecidos e relacionou-se com o conceito de empregabilidade. Neste sentido, verificou-se que estes serviços desenvolvem a empregabilidade dos alunos nas suas três dimensões: adaptabilidade pessoal, identidade profissional e capital humano e social.

Por último, o estudo também permitiu propor uma estrutura de centro de carreiras que pode ser utilizada em IES no Brasil. A estrutura foi dividida nas cinco categorias de análises, trazendo os elementos de cada categoria para serem aplicados nas IES.

As principais contribuições do estudo estão na compreensão detalhada de três centros de carreiras de IES de excelência, as estratégias e recursos relacionados, além da proposta de estrutura de CC a ser implementada no Brasil. Como contribuição principal deste trabalho, a estrutura proposta se baseou no conceito de empregabilidade e práticas de centros de carreiras de IES no exterior. Assim, profissionais destes centros e gestores de IES poderão se utilizar da estrutura de forma parcial ou integralmente. Adicionalmente, apesar deste trabalho ter se baseado na literatura e coleta de dados relacionados a universidades, entende-se que a estrutura proposta se aplica não apenas a estas, mas também a outras instituições de ensino e qualificação profissional. Desta forma, demais estabelecimentos, tais como faculdades, institutos, centros de ensino, entre outras relacionadas, seus gestores e profissionais de departamentos correlatos podem se utilizar da estrutura proposta.

5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

As limitações deste estudo e as sugestões de pesquisas futuras estão voltadas ao pequeno número de centros de carreiras estudados – apenas 3, bem como o foco em universidades de excelência no exterior, isto é, poderiam ser abordadas mais instituições e instituições brasileiras que possuem esses centros. No contexto de universidades brasileiras, inclusive, sugere-se estudar porque os centros de carreiras não são tão comuns nas IES no Brasil. Além disso, há a possibilidade de questionar alunos, empresas, empregadores entre outros, sobre o tema a fim de compreender suas percepções e oportunidade de melhoria dos serviços prestados pelos CC.

REFERÊNCIAS

- A. Maccari, E. (2008). Contribuições à Gestão dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil com Base nos Sistemas de Avaliação Norte Americano e Brasileiro. Universidade de São Paulo.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD. <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 9(4), 49–61.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed). Prentice hall.
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P., & Murphy, W. M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 308–316. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.008>
- Capon, C. (2008). *Understanding Strategic Management*. Pearson Education Limited.
- Carter, J., O’Grady, M., & Rosen, C. (2018). *Higher Education Computer Science: A Manual of Practical Approaches*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98590-9>
- Chan, D. (2000). Understanding Adaptation to Changes in the Work Environment: Integrating Individual Difference and Learning Perspectives. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 1–42.
- Cimatti, B. (2016). DEFINITION, DEVELOPMENT, ASSESSMENT OF SOFT SKILLS AND THEIR ROLE FOR THE QUALITY OF ORGANIZATIONS AND ENTERPRISES. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103343. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343>

- Creed, P., Macpherson, J., & Hood, M. (2011). Predictors of “New Economy” Career Orientation in an Australian Sample of Late Adolescents. *Journal of Career Development*, 38(5), 369–389. <https://doi.org/10.1177/0894845310378504>
- Cresswell, J. W., & Mallmann, S. (2014). *Investigação Qualitativa E Projeto De Pesquisa: ESCOLHENDO ENTRE CINCO ABORDAGENS*. PENSO - ARTMED.
- Creswell, J. W., Rosa, S. M. da, & Silva, D. da. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3. ed). Penso.
- Cruzvergara, C. Y., Testani, J. A., & Smith, K. K. (2018). Leadership Competency Expectations of Employers and the Expanding Mission of Career Centers. *New Directions for Student Leadership*, 2018(157), 27–37. <https://doi.org/10.1002/yd.20277>
- Davis, D., & Binder, A. (2016). Selling Students: The Rise of Corporate Partnership Programs in University Career Centers. Em *The University Under Pressure* (Vol. 46, p. 395–422). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20160000046013>
- Dey, F., & Cruzvergara, C. Y. (2014). Evolution of Career Services in Higher Education. *New Directions for Student Services*, 2014(148), 5–18. <https://doi.org/10.1002/ss.20105>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Enache, M., González, I., Castillo, D., & Lordan, O. (2012). Protean and boundaryless career attitudes scales: Spanish translation and validation. *Intangible Capital*, 8(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3926/ic.309>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102–124. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>
- Fryczyńska, M., & Ivanova, A. (2019). The impact of networking behaviours and individual social capital related to work on perceived career satisfaction and its prospects: The case of Poland. *Journal of East European Management Studies*, 24(2), 324–346.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Gallup. (2016). Great jobs, great lives. The value of career services, inclusive experiences and mentorship of college graduates.
- George Mason University. (2023). George Mason University. <https://www.gmu.edu/about>

- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Haberberg, A., & Rieple, A. (2008). *Strategic Management: Theory and Application*. OUP Oxford.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Goodyear Publishing Company.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)
- Helens-Hart, R. (2019a). Career Education Discourse: Promoting Student Employability in a University Career Center. *Qualitative Research in Education*, 8(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.17583/qre.2019.3706>
- Helens-Hart, R. (2019b). Career Education Discourse: Promoting Student Employability in a University Career Center. *Qualitative Research in Education*, 8(1), 1–26. <https://doi.org/10.17583/qre.2019.3706>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5. ed). Penso.
- Hirschi, A. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice. *The Career Development Quarterly*, 66(3), 192–204. <https://doi.org/10.1002/cdq.12142>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Indeed. (2023). Career Centers: Types, Benefits and Tips for Using One. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-career-center>
- INEP. (2021). *Senso da Educação Superior no Brasil*. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Ministério da Educação.
- Kazeroony, H. (2012). *The Strategic Management of Higher Education Institutions: Serving Students as Customers for Institutional Growth*. Business Expert Press.
- Kettunen, J. (2011). Strategy and Quality Maps in Higher Education. *Em Online Submission* (Vol. 8, Número 2, p. 149–156). <https://eric.ed.gov/?id=ED519538>

- Koenen, A.-K., Dochy, F., & Berghmans, I. (2015). A phenomenographic analysis of the implementation of competence-based education in higher education. *Teaching and Teacher Education, 50*, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.04.001>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective*. McGraw Hill Education (India) Private Limited.
- Ladeira, M. R. M., Oliveira, M. C. de, Melo-Silva, L. L., & Taveira, M. do 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>
- Lavender, J. (2019). Soft Skills for Hard Jobs. *Journal of Continuing Education Topics & Issues, 21*(2), 48–53.
- Lechner, C. M., Tomasik, M. J., & Silbereisen, R. K. (2016). Preparing for uncertain careers: How youth deal with growing occupational uncertainties before the education-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior, 95–96*, 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.08.002>
- Lorquet, N., Oriane, J.-F., & Pichault, F. (2018). Who takes care of non-standard career paths? The role of labour market intermediaries. *European Journal of Industrial Relations, 24*(3), 279–295. <https://doi.org/10.1177/0959680117740425>
- Maclean's Education Ranking 2022. (2022). <https://education.macleans.ca/rankings/>
- Maclean's Education—Education Rankings. (2022). Maclean's Education. <https://education.macleans.ca/rankings/>
- Malschitzky, N. (2012). A Importância da orientação de carreira na empregabilidade. *Revista da FAE, 15*(1), Artigo 1.
- Masdonati, J., Massoudi, K., Blustein, D. L., & Duffy, R. D. (2022). Moving Toward Decent Work: Application of the Psychology of Working Theory to the School-to-Work Transition. *Journal of Career Development, 49*(1), 41–59. <https://doi.org/10.1177/0894845321991681>
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (Tim). (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior, 71*(2), 247–264. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003>
- McDaniel Jr., R. R. (2007). Management Strategies for Complex Adaptive Systems Sensemaking, Learning, and Improvisation. *Performance Improvement Quarterly, 20*(2), 21–41. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2007.tb00438.x>
- McKinsey. (2020). Future-citizen skills—What 800 executives envision for the postpandemic workforce. <http://ceros.mckinsey.com/crc-futureofwork-desktop>

- McKinsey. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 20(3), 191–207. <https://doi.org/10.1023/A:1005399417256>
- Meyer, C., Losano, L., & Fiorentini, D. (2022). Modos de conceituar e investigar a identidade profissional docente nas revisões de literatura. *Educação e Pesquisa*, 48, e246037. <https://doi.org/10.1590/s1678-4634202248246037por>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed). Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1972). The Myths of MIS. *California Management Review*, 15(1), 92–97. <https://doi.org/10.2307/41164405>
- NACE. (2022). Development and Validation of the NACE Career Readiness Competencies. NACE - National Association of Colleges and Employers.
- Nascimento, D. M. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico—Teoria e Prática*. Forense.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2008). *Understanding organizational behavior* (3rd ed). Thomson/South-Western.
- Neto, R. C. D. de A., Barbosa, R. R., & Cendon, B. V. (2006). A Construção de Metodologia de Pesquisa Qualitativa com Vistas à Apreensão da Realidade Organizacional Brasileira: Estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. *Informação & Sociedade: Estudos*, 16(2). <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/459>
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993, julho 1). Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy>
- OECD. (2022). *OECD Employment Outlook 2022: Building Back More Inclusive Labour Markets*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2022_1bb305a6-en
- Oliveira, M. F. de. (2011). *METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Universidade Federal de Goiás.
- Pacheco, O. de O., Peixoto, I., & Muniz, M. (2023). Inteligência Emocional e Liderança no Contexto Organizacional: Uma Revisão Sistemática (1990–2020). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(1), Artigo 1.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (52. printing). Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, maio 1). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- QS World University Rankings 2022. (2022). Top Universities. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022>
- Riverin-Simard, D. (1984a). *Etapas de vie au travail*. A. Saint-Martin.
- Riverin-Simard, D. (1984b). *Etapas de vie au travail*. Saint-Martin.
- Rodrigues, V. O., & Oliveira, M. C. D. (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>
- Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247–259. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>
- Savickas, M. L. (2013). Career development and counselling: Putting theory and research to work. Em S. D. Brown & R. W. Lent, *The theory and practice of career construction* (2° ed, p. 147–183). John Wiley & Sons, Inc.
- Sroka, M. (2014a). FUNCTIONING OF ACADEMIC CAREER CENTRES IN POLISH SCHOOLS OF HIGHER EDUCATION. *Polish Journal of Management Studies*, 10(1), 135–144.
- Sroka, M. (2014b). FUNCTIONING OF ACADEMIC CAREER CENTRES IN POLISH SCHOOLS OF HIGHER EDUCATION. *Polish Journal of Management Studies*, 10(1), 135–144.
- Super, D. E. (1975). Career Education and Career Guidance for the Life Span and for Life Roles. *Journal of Career Education*, 2(2), 27–42. <https://doi.org/10.1177/089484537500200204>
- Syreishchikova, N. V., Pimenov, D. Yu., Mikolajczyk, T., & Moldovan, L. (2020). Development of a Risk Management Technique in Strategic Planning of Universities. Case study of a Polytechnical Institute. *Procedia Manufacturing*, 46, 256–262. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.038>
- Taplin, S. (2023, março 7). How to Lead With Emotional Intelligence in 2023. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/leadership/how-to-lead-with-emotional-intelligence-in-2023/446193>

- The Nobel Foundation. (2018). NobelPrize.Org. <https://www.nobelprize.org/prizes/physics/2018/summary/>
- The Times Higher Education World University Rankings. (2022). Times Higher Education (THE). <https://www.timeshighereducation.com/w%C3%B2rld-university-r%C3%A1nkings/2022>
- Tregoe, B. B., & Zimmerman, J. W. (1980). *A estratégia da alta gerência: O que é e como fazê-la funcionar*. Zahar.
- Tripathy, M. (2020). Significance of Soft Skills in Career Development. *Em Career Development and Job Satisfaction*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.89935>
- University of Pennsylvania. (2023). <https://www.upenn.edu/about>
- University of Waterloo. (2022). <https://uwaterloo.ca/about/>
- University of Waterloo. (2023). <https://uwaterloo.ca/about/>
- Urquijo, I., Extremera, N., & Azanza, G. (2019). The Contribution of Emotional Intelligence to Career Success: Beyond Personality Traits. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23), 4809. <https://doi.org/10.3390/ijerph16234809>
- van Dijk, E. E., van Tartwijk, J., van der Schaaf, M. F., & Kluijtmans, M. (2020). What makes an expert university teacher? A systematic review and synthesis of frameworks for teacher expertise in higher education. *Educational Research Review*, 31, 100365. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100365>
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (14^o ed). Atlas.
- Vinson, B. M., Reardon, R. C., & Bertoch, S. C. (2014). Career Services at Colleges and Universities: A 30-Year Replication Study. *Journal of College Student Development*, 55(2), 203–207. <https://doi.org/10.1353/csd.2014.0018>
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2012). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: Randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 273–286. <https://doi.org/10.1037/a0025584>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wirantana, V., Stocco, C. S., & Kohn, C. S. (2020). The implementation and adoptability of behavioral skills training in a university career center. *Behavioral Interventions*, 35(1), 84–98. <https://doi.org/10.1002/bin.1692>
- World Economic Forum. (2020a). *The Future of Jobs Report*. World Economic Forum.

World Economic Forum. (2020b). The Future of Jobs Report 2020.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>

Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3rd ed). Sage Publications.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&jid=T8P&site=ehost-live>

ANEXO I – Instrumento de coleta

#	Pergunta / tópico	Objetivo específico	Fator de análise	Referencial Teórico	Autores
1	Apresentação / Contextualização / Objetivos da pesquisa Entrevistado: apresentação pessoal / posição na organização	Geral / contextualização	Compreensão geral	-	-
2	Comentar resumidamente o tipo de serviços que fornecem	Geral / contextualização	Compreensão geral	-	-
3	Pode comentar a estratégia da IES de forma geral e a relação com o CC -missão / visão / objetivos / foco / competências organizacionais (no que a IES é boa!)	i		Desta forma, as IES desenvolvem e implementam estratégias para garantir a competitividade da organização, incluindo estratégias focadas em demandas do mercado por determinadas qualificações ou competências, estratégias focadas na qualidade dos programas e cursos oferecidos, entre outras (Syreyshchikova et al., 2020).	(Syreyshchikova et al., 2020).
4	Qual o papel do CC na estratégia da IES? Ex.: -subsidiar / retroalimentar a organização, revisão do planejamento estratégico,... -interação e aquisição de informações sobre o ambiente ao seu redor da IES -a adaptação, evolução, ajustes e mudanças da IES	i		As organizações podem ser compreendidas como sistemas adaptativos complexos, isto é, que adquirem informações sobre o ambiente ao seu redor e sua interação com esse ambiente, as absorvendo, se ajustando e evoluindo e, assim, passando a agir com base nessas mudanças. Assim, os sistemas adaptativos complexos são capazes de ajustarem seu comportamento a partir da percepção do seu ambiente e de seu desempenho, gerando aprendizado, mudanças e experiências (McDaniel Jr., 2007). A formulação das estratégias das IES deve ser norteada pela qualidade do ensino e da aprendizagem, bem como as necessidades dos alunos por desenvolver as competências necessárias (Kazeroony, 2012).	(McDaniel Jr., 2007) (Kazeroony, 2012)
5	O que o CC faz? Papel / Ações / Escopo / Iniciativas	ii e iii		E assim, por meio dessas ações, a organização emprega os recursos necessários para entregar seus serviços e/ou produtos que geram valor para os seus clientes (Haberberg & Rieple, 2008)	Haberberg & Rieple, 2008
6	Qual o impacto dessas ações na formação e carreira dos alunos?	ii		Nessa linha, a estratégia das organizações aplica as estruturas, modelos conceituais e ideias que permitem que os gestores da organização identifiquem oportunidades que gerem valor aos clientes e à organização. É, portanto, a forma	Normann & Ramírez, 1993

#	Pergunta / tópico	Objetivo específico	Fator de análise	Referencial Teórico	Autores
				como a organização define a sua atuação e conecta seus recursos, tais como conhecimento, relacionamentos, competências e clientes (Normann & Ramírez, 1993).	
7	Como o CC aborda o tema empregabilidade? Como esse tema se relaciona com o escopo, ações e iniciativas do CC?	iii		Em termos organizacionais, os centros de carreira das universidades são a área responsável por liderar os esforços relacionados à preparação para a carreira. Através de uma abordagem de empregabilidade, possuem a missão de preparar os alunos tanto nos passos iniciais da carreira, isto é, na fase de transição universidade-carreira e primeiro emprego, quanto para a continuidade da carreira no médio e longo prazo (Helens-Hart, 2019; Sroka, 2014). Modelo de empregabilidade de Fuggate et al (2004)	Helens-Hart, 2019 Sroka, 2014 Fuggate et al, 2004
8	Qual a estrutura do CC e quais os recursos que o CC dispõe? -em termos de: competências / infraestrutura / pessoas / relação intrainstitucional (relação com outros departamentos, cursos, disciplinas) / relação com outras instituições (comunidade, outras instituições) / relação com empresas e empregadores	iv		Nessa linha, a estratégica das organizações aplica as estruturas, modelos conceituais e ideias que permitem que os gestores da organização identifiquem oportunidades que gerem valor aos clientes e à organização. É, portanto, a forma como a organização define a sua atuação e conecta seus recursos, tais como conhecimento, relacionamentos, competências e clientes (Normann & Ramírez, 1993). Modelo VRIO (Barney, 1991)	Normann & Ramírez, 1993 Barney, 1991
9	O que poderia ser melhorado? Incluir / retirar / reformar Suas sugestões	Geral	Pergunta exploratória		
10	SWOT do CC Pontos fortes / Pontos fracos / Oportunidades (ex.: algo que outros CC ou IES façam) / Ameaças	Geral	Pergunta exploratória		
11	Quer comentar algo relevante?	Geral	Pergunta exploratória		