



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS ANGICAL
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA LUISE PEREIRA DA SILVA

AS DIFICULDADES DOS RECÉM-FORMADOS EM ADMINISTRAÇÃO
INGRESSAREM NO MERCADO DE TRABALHO

ANGICAL DO PIAUÍ
2025

ANA LUISE PEREIRA DA SILVA

AS DIFICULDADES DOS RECÉM-FORMADOS EM ADMINISTRAÇÃO
INGRESSAREM NO MERCADO DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical do Piauí.

Orientador: Prof. Me. Emanuel Alcântara da Silva

ANGICAL DO PIAUÍ

2025

AS DIFICULDADES DOS RECÉM-FORMADOS EM ADMINISTRAÇÃO INGRESSAREM NO MERCADO DE TRABALHO

Ana Luise Pereira da Silva¹
Emanuel Alcântara da Silva²

RESUMO

O ingresso de administradores recém-formados no mercado de trabalho é um desafio que envolve fatores como a falta de experiência, exigências crescentes de qualificação e o domínio de tecnologia digital. Este estudo tem como objetivo analisar os principais obstáculos enfrentados por recém-formados no ensino superior na área de Administração, considerando aspectos como competitividade, demanda por competências estratégicas e adaptação ao ambiente corporativo. A metodologia adotada é de caráter qualitativo e descritivo, baseada em levantamento bibliográfico e análise de casos. Os resultados indicam que, embora existam programas como o Jovem Aprendiz e estágios supervisionados, muitas barreiras ainda dificultam a inserção desses profissionais no mercado de trabalho. Além disso, o mercado valoriza cada vez mais competências comportamentais, como flexibilidade e inteligência emocional. O estudo concluiu que estratégias como educação continuada, programas de mentoria e incentivo à experiência prática durante a graduação podem contribuir significativamente para facilitar nesse desafio.

Palavras-chave: desafios profissionais; experiência prática; jovens administradores; mercado de trabalho; qualificação.

ABSTRACT

The entry of young administrators into the job market is a challenge that involves factors such as lack of experience, increasing qualification requirements, and digital transformation. This study aims to analyze the main obstacles faced by recent graduates in the field of Administration, considering aspects such as competitiveness, demand for strategic skills, and adaptation to the corporate environment. The methodology adopted is qualitative and descriptive, based on bibliographic research and case analysis. The results indicate that, although programs such as Jovem Aprendiz and supervised internships exist, many barriers still hinder the integration of these professionals. Furthermore, behavioral skills such as flexibility and emotional intelligence are increasingly valued in the market. The study concludes that strategies such as continuing education, mentoring programs, and encouraging practical experience during graduation can significantly contribute to easing this transition.

Keywords: job market; young administrators; professional challenges; practical experience; qualification.

Data de aprovação: 08/08/2025

¹ Graduanda em Bacharelado em Administração. Instituto Federal do Piauí.
caang.2021119badm0270@aluno.ifpi.edu.br

² Doutorando em Administração de Empresas. Universidade de Fortaleza – Unifor. Professor Mestre.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Email: emmanuel.alcantara@ifpi.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O ingresso de jovens recém-formados em Administração no mercado de trabalho representa um desafio complexo e multifacetado. Embora esses profissionais possuam formação acadêmica sólida e acesso a tecnologias modernas, a inserção no mercado, muitas vezes, é dificultada por barreiras significativas. O contexto contemporâneo, marcado por uma competitividade acirrada, por mudanças econômicas rápidas e por exigências crescentes por qualificações específicas, requer dos jovens administradores uma combinação equilibrada de teoria e prática que, em muitos casos, não é plenamente contemplada na formação universitária.

No ambiente profissional, administradores recém-formados enfrentam desafios como a falta de experiência prática, a pressão por resultados imediatos e a dificuldade em alinhar suas expectativas pessoais às demandas organizacionais. Frequentemente, iniciam suas carreiras em posições de entrada que, embora importantes para o aprendizado, não correspondem às suas aspirações iniciais, gerando frustrações e dúvidas sobre o futuro da carreira. Além disso, a transição do ambiente acadêmico para o corporativo exige adaptação rápida e flexibilidade, competências nem sempre trabalhadas durante a graduação.

"Os recém-formados enfrentam diversos desafios no mercado de trabalho, incluindo a exigência de experiência prévia e a necessidade de desenvolver competências adicionais além da formação acadêmica" (Oliveira *et al*, 2019, p. 5). O mercado de trabalho para jovens administradores apresenta desafios crescentes, exigindo deles competências estratégicas que vão além das habilidades técnicas. Apesar de possuírem formação acadêmica, é comum que esses profissionais enfrentam dificuldades para se inserir no mercado, "que valoriza habilidades como liderança, capacidade de trabalhar em equipe, domínio de tecnologias e inteligência emocional" (Chiavenato, 2014, p. 320).

Por outro lado, iniciativas como o programa Jovem Aprendiz têm contribuído para ampliar a capacitação e inclusão no mercado. Entre 2011 e 2024, o número de aprendizes quase dobrou no Brasil, alcançando 602 mil jovens, com 52% representados por mulheres. Esse programa combina capacitação teórica com

experiências práticas, fortalecendo o desenvolvimento profissional em áreas técnicas e administrativas (CIEE, 2024).

Na área de administração, as competências comportamentais são altamente valorizadas. Flexibilidade, resiliência e iniciativa destacam-se entre as habilidades mais procuradas pelas organizações, que também demandam conhecimentos técnicos em áreas como tecnologia da informação e gestão de processos. Segundo o Sebrae, a capacidade de inovação e visão estratégica são essenciais para os jovens que desejam prosperar em um mercado competitivo e em constante transformação (Sebrae, 2023).

Embora os desafios sejam significativos, os jovens que investem em educação continuada, estágios e programas de aprendizagem apresentam maiores chances de sucesso. O Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) destaca que 877 mil estagiários em 2024 atuavam principalmente em empresas privadas, demonstrando o papel fundamental de programas estruturados para impulsionar carreiras iniciais (CIEE, 2024).

Além disso, a pandemia trouxe novos desafios, como a habilidade de trabalhar remotamente e a adaptação a ambientes digitais. “Essas mudanças destacam a importância de jovens administradores desenvolverem não apenas competências técnicas, mas também comportamentais e estratégicas” (Ampliar, 2021, p. 6) que lhes permitam navegar em um mercado de trabalho dinâmico e globalizado.

A presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta: quais os principais desafios enfrentados pelos jovens recém-formados em administração no acesso ao mercado de trabalho? A partir dessa questão, objetiva-se analisar os obstáculos mais recorrentes vivenciados por esses profissionais. Como objetivos específicos, destacam-se: (1) compreender os impactos da falta de experiência prática no início da carreira; (2) analisar como as mudanças tecnológicas e a globalização alteram as dinâmicas de trabalho para os jovens administradores; e (3) descrever as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de transição entre o ambiente acadêmico e o mercado corporativo.

A relevância deste estudo justifica-se por sua contribuição para a comunidade acadêmica, as organizações e os próprios profissionais em início de carreira. Do ponto de vista científico, o tema é atual e aborda questões cruciais sobre as demandas contemporâneas de formação e empregabilidade. Para as organizações,

o entendimento das barreiras enfrentadas pelos jovens pode subsidiar a implementação de políticas mais eficazes para atração e retenção de talentos. Já para os jovens administradores, este trabalho pode oferecer insights práticos que os ajudem a planejar e gerir suas carreiras de forma mais assertiva.

Um fator de grande impacto nesse cenário é a transformação acelerada do mercado de trabalho, impulsionada por inovações tecnológicas, por globalização e por mudanças nos perfis geracionais. O domínio de ferramentas digitais, a fluência em idiomas estrangeiros e a capacidade de trabalhar em equipes diversas tornaram-se exigências quase universais. Essa evolução é particularmente visível na forma como as gerações X e Y adotam e utilizam tecnologias digitais, “sendo a geração Y composta por “nativos digitais” que cresceram em um ambiente altamente conectado, enquanto a geração X se adaptou a essas mudanças ao longo do tempo” (Lissitsa; Kol, 2016, p. 304).

Ao mesmo tempo, as novas gerações, compostas principalmente por *millennials* e integrantes da geração Z, priorizam valores como propósito, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa mudança de mentalidade reflete-se também nos hábitos de consumo pois, “diferentemente da geração X, que busca conveniência e valor nas compras online, a geração Y vê o consumo como parte de sua identidade e experiências” (Lissitsa; Kol, 2016, p. 305), preferindo marcas que se alinhem aos seus valores e estilo de vida.

Além disso, a segmentação geracional é essencial para entender essas mudanças no comportamento do consumidor e no mercado de trabalho, uma vez que cada geração é moldada por eventos históricos, sociais e econômicos vividos durante seus anos de formação (Lissitsa; Kol, 2016, p. 307).

Esse descompasso entre as expectativas geracionais e as práticas organizacionais tradicionais tem gerado conflitos e um alto índice de rotatividade, evidenciando a necessidade de um diálogo mais aprofundado entre empregadores e jovens profissionais.

Metodologicamente, este estudo adota uma abordagem qualitativa e descritiva, com base em levantamento bibliográfico e análise de casos. Quanto aos fins, a pesquisa busca descrever e analisar os desafios enfrentados pelos jovens administradores, com vistas a propor soluções práticas e aplicáveis. No que se refere aos métodos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que se fundamenta em

materiais acadêmicos, artigos científicos e outros documentos relevantes sobre o tema.

Além da presente Introdução, as seções seguintes deste trabalho contam com: referencial teórico, metodologia análises dos resultados e por último, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

O conceito de mercado de trabalho é central para compreender a dinâmica entre empregadores e empregados. Segundo Adam Smith (2006, p. 65) “ele trata o mercado de trabalho como um espaço em que há encontro entre oferta e demanda de mão-de-obra, e remuneração salarial determinada por essa interação, além de outros fatores como subsistência”. Essa estrutura é influenciada por fatores econômicos, sociais e políticos, que moldam as condições para o acesso ao emprego. No Brasil, a informalidade e as desigualdades regionais são aspectos que ampliam as dificuldades de inserção, especialmente para jovens em início de carreira.

No caso da área da administração, a inserção no mercado apresenta especificidades que decorrem da amplitude e da flexibilidade dessa profissão. Pereira (2022, p. 45) observa que “os administradores precisam lidar com um mercado competitivo e dinâmico, marcado pela demanda por competências técnicas e pela rápida adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais”.

2.1.1 Mercado de Trabalho para a Área da Administração

O mercado de trabalho na administração se destaca pela ampla gama de oportunidades, abrangendo setores estratégicos como gestão financeira, marketing, logística e recursos humanos. De acordo com Chiavenato (2018, p. 4), “A administração é fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo.” Entretanto, essa pluralidade de opções também exige dos profissionais um alto grau de especialização e atualização constante.

Adicionalmente, Ferreira *et al.* (2023, p. 104) destacam que “o administrador moderno precisa ser um estrategista, combinando conhecimentos técnicos e comportamentais para implementar práticas inovadoras que atendam às demandas organizacionais”.

2.1.2 Mercado de Trabalho para Jovens Administradores

Os jovens administradores enfrentam barreiras significativas em sua inserção profissional, principalmente pela falta de experiência prática. Segundo Azevedo e Dias (2023), “a falta de vivências no mercado é um dos principais entraves enfrentados por recém-formados, que precisam equilibrar a formação acadêmica com competências práticas requeridas pelas empresas”.

Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 374) enfatiza que “organizar e oferecer programas estruturados de formação como trainees e estágios programados é uma prática que desenvolve competências alinhadas aos objetivos da empresa e funciona como mecanismo importante para inserir e formar talentos”. Além disso, o desenvolvimento de habilidades comportamentais, como comunicação e liderança, é essencial para que os jovens se destaquem em um mercado altamente competitivo.

2.2 PROBLEMÁTICAS, REFLEXÕES E ATUALIDADES

O mercado de trabalho contemporâneo é marcado por profundas transformações que exigem dos jovens administradores não apenas competências técnicas, mas também habilidades emocionais e comportamentais. As exigências por inovação, produtividade e capacidade de resposta rápida a mudanças fazem com que esses profissionais enfrentem uma constante pressão por atualização e desempenho.

Nesse contexto, os desafios estruturais, como a precarização dos vínculos empregatícios e a alta competitividade, somam-se aos impactos das novas tecnologias, que automatizam tarefas e redefinem funções tradicionais da área administrativa. Como destaca Paulino (2022, p. 18), “essas rápidas mudanças geram um cenário de incerteza que exige resiliência, adaptabilidade e um olhar crítico sobre o próprio papel do administrador no mundo do trabalho”.

Além disso, há uma crescente preocupação com os efeitos dessas dinâmicas

sobre a saúde mental dos profissionais. O excesso de cobrança, a instabilidade nos vínculos de trabalho e a busca constante por resultados geram altos níveis de estresse, ansiedade e esgotamento. Essa realidade revela uma contradição: ao mesmo tempo em que o mercado exige profissionais cada vez mais "completos" e versáteis, falha em oferecer condições estruturais que favoreçam seu bem-estar e desenvolvimento sustentável.

Refletir sobre esse contexto implica também repensar os modelos de formação acadêmica em Administração, que precisam preparar os estudantes não apenas para atender às demandas do mercado, mas também para desenvolver senso crítico, autonomia, ética e compromisso com transformações sociais mais justas e equilibradas.

2.2.1 Expectativas Empresariais, Competitividade e Saúde Mental dos Jovens Administradores

As expectativas empresariais têm se expandido para incluir habilidades além das técnicas, como inovação e adaptabilidade. Pereira (2022, p. 52) “salienta que a competitividade exacerbada e a pressão por resultados são fatores que aumentam os níveis de estresse e ansiedade nos jovens profissionais.”

2.2.2 Problemáticas e Propostas da Experiência Profissional, Formação Acadêmica e Capacitação Continuada

A desconexão entre a formação acadêmica e as demandas do mercado é uma problemática recorrente. De acordo com Chiavenato (2018, p. 28), “as universidades precisam alinhar seus currículos às necessidades práticas das empresas, preparando o profissional para as necessidades do mercado”.

Propostas como a criação de programas de mentoria, estágios supervisionados e cursos técnicos complementares podem diminuir essa lacuna, preparando melhor os jovens administradores para os desafios do mercado de trabalho.

2.2.3 Competitividade

A globalização e a digitalização aumentaram significativamente a competitividade no mercado de trabalho. Segundo Azevedo e Dias (2023, p. 62), “as empresas buscam profissionais que possuam uma visão global e que estejam preparados para atuar em contextos multiculturais e digitais”.

Nesse cenário, jovens administradores devem investir em competências complementares, tais como fluência em idiomas estrangeiros, habilidades tecnológicas e networking estratégico para se destacarem em um ambiente de alta concorrência.

2.2.4 Competências Comportamentais

Competências comportamentais, também conhecidas como *soft skills*, são cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho. Ferreira *et al.* (2023, p. 107) argumentam que “habilidades como trabalho em equipe, inteligência emocional e comunicação eficaz são diferenciais que complementam os conhecimentos técnicos, aumentando as chances de empregabilidade”.

As instituições de ensino devem desempenhar um papel central nesse desenvolvimento, incorporando atividades práticas e dinâmicas que simulam situações do mercado de trabalho, permitindo que os estudantes adquiram essas competências durante sua formação.

2.2.5 O Impacto das Tecnologias no Mercado de Trabalho

O avanço tecnológico trouxe mudanças significativas para o mercado de trabalho, exigindo que os profissionais se adaptem a novas ferramentas e processos tecnológicos. Pereira (2022, p. 58) aponta que “o domínio de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e *big data*, tornou-se essencial para os administradores”, que devem integrá-las às estratégias organizacionais para promover a eficiência e a inovação.

Além disso, ele também cria oportunidades para o trabalho remoto e o empreendedorismo digital, ampliando as possibilidades de atuação para os jovens

administradores. Por outro lado, essa transformação exige uma constante atualização para lidar com as inovações.

3 METODOLOGIA

Para fundamentar esta pesquisa, optou-se por uma abordagem metodológica de caráter bibliográfico, visando compreender as dificuldades enfrentadas por jovens administradores no mercado de trabalho. Segundo Gil (2008, p. 51), “a pesquisa bibliográfica é essencial para proporcionar uma visão ampla e fundamentada sobre os problemas de investigação, utilizando fontes secundárias como livros, artigos científicos, teses e dissertações. Dessa forma, ela oferece um panorama teórico consistente para o tema abordado.

A escolha da metodologia bibliográfica baseou-se na ampla disponibilidade de materiais sobre o contexto do mercado de trabalho e os desafios enfrentados por jovens administradores. Esta abordagem permite identificar variáveis que influenciam a empregabilidade, como as habilidades exigidas, impactos econômicos e sociais, e as expectativas das organizações em relação aos novos profissionais. Além disso, o método bibliográfico é eficaz para analisar fatores históricos e culturais que moldam o mercado atual, como apontado por Severino (2016, p. 122).

Esta pesquisa é classificada como descritiva, pois tem como objetivo descrever as dificuldades e desafios enfrentados pelos jovens administradores no mercado de trabalho, sem tentar estabelecer relações causais ou testar hipóteses. Segundo Gil (2008, p. 42), “pesquisas descritivas buscam retratar as características de um fenômeno ou a relação entre variáveis, detalhando sua ocorrência e variabilidade, mas sem necessariamente de explicar suas causas ou efeitos”.

Para a seleção das fontes, utilizou-se palavras-chave como “dificuldades enfrentadas por jovens administradores”, “empregabilidade”, “competências exigidas no mercado de trabalho”, “habilidades de liderança” e “redes de relacionamento profissional”. A pesquisa bibliográfica retornou resultados consistentes, identificados em artigos acadêmicos e dissertações que abordam diretamente os desafios de inserção profissional e a formação de competências específicas para o mercado. De acordo com essas exigências, fica evidente a necessidade de aprofundar a discussão sobre as habilidades requeridas atualmente.

As referências foram extraídas principalmente de bases como *Scielo* e Google Acadêmico, priorizando publicações de revistas e periódicos especializados em administração. Foram escolhidas fontes que traziam dados atualizados sobre o tema, com ênfase nas publicações dos últimos dez anos. Publicações mais antigas foram consideradas quando ainda eram relevantes para a discussão teórica e histórica do contexto. Fontes que não abordavam diretamente as questões do mercado de trabalho para jovens administradores ou que tratavam de temas muito gerais foram descartadas.

As fontes selecionadas foram submetidas a uma análise de conteúdo, seguindo a sistematização proposta por Bardin (2011, p. 122), que inclui: leitura exploratória, categorização dos dados e síntese das informações mais relevantes. Durante essa análise, foram identificados desafios como a falta de experiência profissional, a incompatibilidade entre competências adquiridas na formação acadêmica e as exigências do mercado, e as dificuldades na construção de redes de relacionamento profissional.

Apesar das vantagens da abordagem bibliográfica, esta metodologia apresenta limitações. Por depender de materiais já publicados, “ela pode restringir-se a dados qualitativos ou contextuais específicos de determinadas regiões ou setores econômicos” (Lakatos; Marconi, 2017, p. 189). Além disso, a interpretação dos dados pode ser influenciada pelo viés das fontes analisadas, exigindo do pesquisador uma visão crítica para evitar generalizações ou conclusões precipitadas.

Portanto, a metodologia bibliográfica empregada nesta pesquisa não apenas fornece uma base sólida para a compreensão das dificuldades enfrentadas pelos jovens administradores no mercado de trabalho, mas também contribui para a identificação de possíveis soluções teóricas e práticas. Como destaca Severino (2016, p. 85), “a sistematização do conhecimento existente é essencial para embasar futuras investigações e auxiliar no desenvolvimento de estratégias que promovam uma melhor inserção e adaptação dos jovens profissionais ao mercado”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise bibliográfica realizada evidenciou diversos obstáculos enfrentados por jovens recém-formados em Administração para sua inserção no mercado de

trabalho. Um dos principais entraves é a exigência de experiência prática, mesmo para vagas destinadas a iniciantes. Embora os estudantes concluam a graduação com base teórica consistente, muitas vezes não dispõem de vivências profissionais suficientes para atender às demandas imediatas das organizações. Esse cenário revela um descompasso entre a formação acadêmica e as exigências do mundo corporativo, como destacam autores como Chiavenato (2018, p. 31) e Azevedo e Dias (2023, p. 67).

Além disso, observa-se que a formação universitária, em muitos casos, não contempla de forma satisfatória o desenvolvimento de habilidades comportamentais e técnicas essenciais para a atuação contemporânea. O mercado de trabalho exige, cada vez mais, que os administradores sejam capazes de combinar conhecimentos teóricos com competências complementares como liderança, inteligência emocional, comunicação eficaz, domínio de ferramentas digitais e adaptabilidade a contextos diversos. Tais exigências reforçam a importância da educação continuada, da participação em estágios supervisionados e da busca por experiências extracurriculares ao longo da graduação.

Outro fator relevante observado nas fontes analisadas é a intensificação da competitividade provocada pela globalização e pela transformação digital. A fluência em línguas estrangeiras, o domínio de tecnologias emergentes entendidas como inovações recentes que transformam processos de trabalho e relações sociais, como inteligência artificial, big data e automação e a capacidade de atuação em ambientes multiculturais tornaram-se requisitos básicos para a inserção profissional. Nesse contexto, os jovens administradores são constantemente desafiados a se reinventarem, adquirindo novas habilidades e acompanhando as mudanças do mercado em ritmo acelerado.

A pressão por desempenho e a instabilidade nas relações de trabalho também têm gerado impactos significativos na saúde mental desses profissionais. A literatura aponta níveis elevados de estresse, ansiedade e esgotamento entre os jovens, que frequentemente enfrentam frustrações ao não conseguirem alcançar rapidamente as posições almejadas. Apesar desse cenário desafiador, algumas organizações vêm implementando políticas de suporte emocional e programas de desenvolvimento humano, reconhecendo que o bem-estar é um fator estratégico para o desempenho sustentável.

Ainda que programas como o Jovem Aprendiz, estágios e iniciativas de

capacitação promovam avanços, é importante refletir sobre a quantidade dessas experiências. Muitas vezes, tais programas são limitados a atividades operacionais que não promovem o desenvolvimento pleno das competências necessárias ao exercício da administração. Além disso, o número de vagas é insuficiente frente à demanda, e a transição entre essas experiências e a efetivação no mercado formal nem sempre é garantida.

Outro ponto a ser considerado é o impacto das desigualdades regionais na empregabilidade dos jovens administradores. Em estados com menor industrialização ou menor presença de empresas de médio e grande porte, as oportunidades de trabalho qualificado são mais escassas. Isso reforça a importância de políticas públicas direcionadas para o fortalecimento da economia local, bem como da criação de redes de apoio que incentivem o empreendedorismo jovem como alternativa viável de inserção produtiva.

É igualmente necessário analisar o papel das instituições de ensino superior na formação de administradores mais preparados para enfrentar os desafios do mercado. A inclusão de práticas pedagógicas mais dinâmicas, com maior aproximação do cotidiano organizacional, pode contribuir para a construção de perfis profissionais mais compatíveis às demandas contemporâneas. Projetos de extensão, incubadoras universitárias, laboratórios de prática administrativa e parcerias com empresas locais são caminhos promissores para a articulação entre teoria e prática.

O cenário contemporâneo também exige dos jovens a adotarem uma postura mais proativa frente à construção de suas trajetórias profissionais. A busca por capacitações complementares, a construção de redes de contato (networking) e o investimento em autoconhecimento são estratégias que podem ampliar as chances de empregabilidade. No entanto, é importante reconhecer que essas ações individuais não substituem a responsabilidade coletiva das instituições educacionais e empregadoras na construção de um mercado mais justo e acessível.

A pandemia de Covid-19 também provocou alterações importantes nas dinâmicas de trabalho, acelerando a adoção do *home office*, a digitalização de processos e a valorização de competências relacionadas à autonomia e à gestão do tempo. Os jovens administradores, imersos nesse novo contexto, precisaram desenvolver agilidade para lidar com ferramentas digitais e flexibilidade para se adaptar às novas formas de organização do trabalho. Ao mesmo tempo, essas

mudanças evidenciam desigualdades no acesso à tecnologia e à internet, aprofundando a exclusão de parte dos estudantes e egressos.

Por fim, é necessário destacar que o ingresso no mercado de trabalho deve ser compreendido como um processo que envolve múltiplas dimensões — sociais, econômicas, educacionais e subjetivas.

O jovem administrador não é apenas um técnico em formação, mas um sujeito que carrega expectativas, sonhos e necessidades específicas, muitas vezes atravessadas por marcadores sociais como classe, raça, gênero, território e acesso à educação de qualidade. Ignorar esses aspectos resulta em análises superficiais e propostas que não dialogam com a realidade concreta da juventude brasileira.

O enfrentamento dos desafios da empregabilidade demanda, portanto, uma abordagem integrada e sensível às desigualdades históricas que moldam o mercado de trabalho. A lógica produtivista, centrada apenas na performance e no rendimento, é insuficiente para dar conta das complexidades que envolvem a transição entre o espaço acadêmico e o universo profissional.

É preciso pensar estratégias que também contemplem o desenvolvimento humano, o bem-estar psíquico, o direito ao trabalho digno e a possibilidade de construção de um projeto de vida com sentido e pertencimento.

Nesse contexto, as instituições de ensino superior desempenham um papel crucial ao promover não apenas a formação técnica, mas também o desenvolvimento de competências socioemocionais, cidadãs e críticas. A inclusão de práticas pedagógicas inovadoras, como aprendizagem baseada em projetos, estágios supervisionados com acompanhamento pedagógico, e ações de extensão comunitária, pode potencializar o protagonismo estudantil e facilitar o contato com diferentes realidades profissionais.

Tais iniciativas, quando bem planejadas, contribuem para que o egresso da administração se perceba como um agente transformador dentro das organizações e da sociedade. Da mesma forma, o setor produtivo deve assumir seu compromisso social com a formação de novos profissionais, promovendo ambientes de aprendizagem efetivos, oportunidades reais de crescimento e programas estruturados de inserção.

A ausência de políticas de acolhimento e desenvolvimento dentro das empresas aumenta a rotatividade e o sentimento de frustração entre os jovens, afetando diretamente sua motivação e saúde mental. A criação de políticas

inclusivas, que reconheçam as potencialidades da juventude e incentivem o desenvolvimento contínuo, é fundamental para consolidar trajetórias mais estáveis e promissoras.

Por fim, a articulação entre políticas públicas, instituições educacionais e iniciativa privada é essencial para a construção de um ecossistema de empregabilidade mais justo e sustentável. O diálogo entre esses atores é fundamental para assegurar que os jovens administradores tenham condições de se inserir de forma ativa e qualificada em um mercado cada vez mais dinâmico. Investir na juventude é investir no futuro do país, e isso exige compromisso coletivo, planejamento estratégico e a valorização do ser humano em sua integralidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar os principais desafios enfrentados por jovens recém-formados em Administração no processo de inserção no mercado de trabalho. A partir de uma abordagem bibliográfica e descritiva, foi possível compreender que, apesar de uma formação acadêmica sólida, os jovens administradores lidam com uma série de barreiras que dificultam sua empregabilidade, entre elas a exigência de experiência prévia, o descompasso entre teoria e prática e a crescente valorização de competências comportamentais e tecnológicas.

Os dados levantados apontam que a falta de vivência prática ainda é um dos maiores entraves, mesmo para vagas de nível inicial, revelando a importância de estratégias como estágios supervisionados, programas de mentoria, participação em projetos de extensão e incentivo ao empreendedorismo. Além disso, as exigências do mercado, cada vez mais influenciado pela transformação digital e globalização, impõem aos jovens profissionais a necessidade de constante atualização e desenvolvimento de habilidades como inteligência emocional, adaptabilidade, liderança e domínio de ferramentas tecnológicas.

A pesquisa também destacou o impacto da competitividade acirrada e das mudanças no mundo do trabalho na saúde mental desses profissionais, evidenciando a urgência de políticas institucionais que promovam não apenas a capacitação técnica, mas também o bem-estar e o desenvolvimento humano. A pandemia de Covid-19, por sua vez, acelerou transformações importantes e trouxe à

tona desigualdades regionais e sociais que afetam diretamente a empregabilidade de muitos jovens.

Diante disso, conclui-se que a empregabilidade de recém-formados em Administração é um fenômeno multifatorial que exige ações conjuntas entre instituições de ensino, empresas, setor público e os próprios profissionais. O investimento em práticas pedagógicas mais integradas ao mercado, aliadas a políticas de inclusão e valorização da juventude, pode contribuir para um cenário mais justo e acessível.

Como limitações deste estudo, destaca-se o fato de ter se baseado exclusivamente em revisão bibliográfica, sem coleta de dados primários. Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas de campo com egressos e empregadores, a fim de ampliar a compreensão prática das estratégias mais eficazes para a inserção profissional dos jovens administradores.

Dessa forma, espera-se que este estudo possa contribuir com ações concretas que promovam não apenas o acesso, mas também a permanência e o crescimento sustentável dos jovens administradores no mercado de trabalho brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, J.; DIAS, F. **A inserção dos jovens administradores no mercado de trabalho**. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 25, n. 1, p. 55-78, 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA – CIEE. **Relatório anual sobre empregabilidade juvenil no Brasil**. São Paulo: CIEE, 2024. Disponível em: <https://www.ciee.org.br>. Acesso em: 10 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: GEN, 2018.

FERREIRA, M. et al. **Competências comportamentais e técnicas para o administrador moderno**. Gestão Empresarial Contemporânea, v. 18, n. 3, p. 98-115, 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LISSITSA, S.; KOL, O. Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 31, p. 304-312, 2016.

OLIVEIRA, M. C.; MELO-SILVA, L. L.; TAVEIRA, M. C.; POSTIGO, F. L. J. Sucesso na carreira na perspectiva de recém-formados: implicações para aconselhamento e gestão. **Paidéia**, v. 29, p. e2913, 2019.

PAULINO, R. **A competitividade e seus impactos na saúde mental dos profissionais**. Estudos Empresariais Avançados, v. 30, n. 4, p. 12-27, 2022.

PEREIRA, C. Jovens e o mercado de trabalho: desafios e oportunidades. **Caderno de Estudos Organizacionais**, v. 17, n. 2, p. 45-68, 2022.

SEBRAE. **Ser um jovem empreendedor no Brasil**. Sebrae, 05 jun. 2023. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ser-um-jovem-empendedor-no-brasil>. Acesso em julho de 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Tradução de Maria Teresa de Lemos Lima. Curitiba: Juruá, 2006.