



Artigo Convidado

Pós-graduação orientada ao aluno: Analisando a qualidade da formação pelo impacto em trajetórias¹

Student-centered graduate education: Assessing the Quality of training by its Impact on career paths

Patrícia de Oliveira Campos

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
campospatriciadeoliveira@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9304-9337>

Aléssio Tony Cavalcanti de Almeida

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
alessiotony@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0436-359X>

Jailson Santana Carneiro

Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE – Brasil
jailson192@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8182-7322>

Resumo

Objetivo: Analisamos, por meio do presente estudo, o impacto do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba sob a perspectiva do sucesso profissional de egressos. **Método:** Utilizamos dados empíricos para fundamentar nossas análises, combinando dados primários qualitativos com dados secundários quantitativos em larga escala. **Principais resultados:** Após a triangulação das evidências empíricas, nossos resultados indicam que o PPGA/UFPB tem obtido sucesso na formação de seus egressos. O programa promove experiências de aprendizagem positivas e enriquecedoras, forte integração profissional regional, altos níveis salariais e baixas taxas de *overeducation*. **Contribuições acadêmicas:** Contribuímos para o campo acadêmico ao demonstrar como artefatos construídos a partir de dados secundários podem superar o desafio das baixas taxas de resposta em pesquisas com egressos, oferecendo um novo paradigma para avaliação de programas. Adicionalmente, deslocamos o foco da avaliação do sucesso dos professores para as trajetórias de carreira dos discentes. **Contribuições práticas:** Apresentamos o Sistema de Acompanhamento de Egressos (SAEGO) como uma evidência de conceito e ferramenta analítica que pode inspirar sua adoção por outros programas e instituições de ensino superior, e identificamos indicadores-chave para avaliar programas com foco no desenvolvimento estudantil.

Palavras-chave: impacto; egressos; programa de pós-graduação; administração.

Abstract

Goal: We aim to analyze through the present study the impact of the Graduate Program in Business Administration at the Federal University of Paraíba from the perspective of alumni professional success. **Method:** We employ empirical data to support our analyses, combining qualitative primary data with quantitative secondary large-scale data. **Main findings:** After triangulating the empirical evidence, our results indicate that the PPGA/UFPB has been successful in training its alumni. The program fosters positive and enriching learning experiences, strong regional professional integration, high salary levels, and low rates of overeducation. **Academic contributions:** We contribute to the academic field by demonstrating how artifacts built from secondary data can overcome the challenge of low response rates in alumni surveys, offering a new paradigm for program evaluation. Additionally, we shift the focus

¹Editor: Renan Felinto de Farias Aires (<https://orcid.org/0000-0001-9326-5371>)

of evaluation from faculty success to the student career trajectories. **Practical contributions:** We introduce the Alumni Monitoring System (SAEGO) as a proof-of-concept and analytical tool that can inspire its adoption by other higher education programs and institutions, and we identify key indicators for evaluating programs focused on student development.

Keywords: impact; alumni; graduate program; business administration.

1. Introdução

Ao longo das últimas cinco décadas, o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) consolidou-se como um dos espaços mais tradicionais e influentes de formação gerencial do Brasil. Criado em 1975, em um contexto de expansão da pós-graduação nacional e crescente demanda por profissionais qualificados capazes de atuar tanto na produção de conhecimento científico quanto na transformação da prática administrativa, o programa tem contribuído de forma significativa para a construção de competências estratégicas no campo da Administração. Até 2025, foram titulados mais de 700 mestres e 110 doutores, sendo um dos programas pioneiros no país (Waiandt, 2009).

A maturidade do programa, entretanto, não se expressa apenas na sua longevidade ou no número de titulados. Ela reflete também sua capacidade de adaptação às mudanças nas demandas do campo e nas dinâmicas da sociedade e do mercado. Enquanto a maior parte dos programas brasileiros de pós-graduação enfatiza predominantemente a formação de pesquisadores, o PPGA/UFPB incorporou desde cedo em sua proposta pedagógica a formação de profissionais de excelência para o ensino e para a prática gerencial. Essa orientação se materializou na oferta sistemática de disciplinas voltadas ao desenvolvimento de competências docentes, como “Prática de Ensino em Administração” e “Casos para o Ensino em Administração” (PPGA, 2018), e foi atualizada recentemente, em 2024, com a ampliação do escopo formativo para contemplar também competências voltadas à atuação profissional em diferentes contextos organizacionais (PPGA, 2024).

Parte-se, portanto, da compreensão de que programas de pós-graduação são ambientes dedicados à produção de conhecimento avançado e à formação de profissionais capazes de elaborar soluções fundamentadas para desafios organizacionais. Nesses espaços, um dos grandes desafios contemporâneos consiste em mensurar a efetividade da formação de mestres e doutores com competências distintivas e impacto real na sociedade. No Brasil, o processo de avaliação de programas de pós-graduação é realizado por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), cujas dimensões de análise envolvem o programa (corpo docente, infraestrutura, autoavaliação, identidade e planejamento estratégico), a formação e a produção intelectual (qualidade de teses e dissertações, destino e atuação dos egressos, produção intelectual) e o impacto (inserção, visibilidade e popularização da ciência, inovação e transferência de conhecimento, e impactos sociais do programa).

A obtenção de informações sobre egressos, contudo, é historicamente um ponto desafiador. Um exemplo é o que relata a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2025), que, de um total de 166.597 registros de egressos de cursos de graduação e pós-graduação, conseguiu apenas 748 depoimentos, correspondendo a uma taxa de retorno de 0,45%. Esse baixo engajamento não é um fenômeno recente, mas um desafio observado há décadas, inclusive não só no Brasil (Smith & Bers, 1987). Mesmo instituições de referência mundial, como o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), classificado em primeiro lugar no *QS World Ranking 2026*, enfrentam limitações semelhantes, baseando-se em questionários autoadministrados cujas taxas de resposta vêm diminuindo ao longo dos anos (MIT, 2025). Ainda que alguns autores argumentem que amostras pequenas podem ser representativas (Lambert & Miller, 2014), essa abordagem permanece limitada ao paradigma tradicional de coleta de dados primários.

Em resposta à limitação de acesso a dados de egressos, o Laboratório de Estudos em Modelagem Aplicada (LEMA/UFPB) desenvolveu o Sistema de Acompanhamento de Egressos (SAEGO) — uma solução inovadora que integra dados secundários de bases oficiais, como a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), CAPES, Plataforma Lattes e o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), superando as restrições metodológicas impostas pelos mecanismos tradicionais. Tomando por base o paradigma que circunscreve essa solução de dados, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto do PPGA/UFPB nas trajetórias profissionais e acadêmicas de seus egressos ao longo de seus 50 anos de existência, combinando dados primários e secundários para oferecer uma visão abrangente da inserção e do sucesso profissional desses titulados. Com este propósito em mente, estruturamos este

trabalho da seguinte forma: na Seção 2, discutimos brevemente a formação de pós-graduação e seus impactos; na Seção 3, analisamos os resultados obtidos por meio de dados primários; na Seção 4, exploramos informações complementares extraídas do SAEGO; por fim, na Seção 5, tecemos considerações de fechamento.

2. Referencial teórico

Neste tópico, discorreremos acerca da finalidade da pós-graduação e dos impactos esperados na formação dos alunos. Além disso, pontuamos considerações sobre indicadores de sucesso de formação e o perfil do egresso.

2.1. Formação de pós-graduação e impactos esperados

Os níveis mais elevados de formação concentram-se na pós-graduação, cuja natureza pressupõe um estágio mais avançado de aprendizado em relação à formação básica da graduação e tem como objetivo o desenvolvimento das mais altas competências intelectuais e técnicas. Contudo, no início dos anos 2000, a trajetória da pós-graduação brasileira passou a ser marcada pela implantação de um sistema orientado à produção, que envergou o espaço dos mais altos estudos e a formação de profissionais de alto nível para um foco predominante em publicações em periódicos e participações em eventos acadêmicos (Costa et al., 2022).

A principal força motora desse sistema foi o conjunto de exigências de avaliação impostas pelo órgão regulador da pós-graduação, que, ao buscar aferir a qualidade dos programas, definiu o volume de publicações como principal indicador de desempenho e impacto. Esse modelo espelhava práticas internacionais disseminadas. Embora, com o tempo, as próprias normas de avaliação da CAPES buscassem atenuar os efeitos de uma sistemática centrada em publicações (CAPES, 2020), os movimentos no campo científico permaneceram orientados por essa lógica. Isso ocorria porque o acesso a editais de financiamento, intercâmbios nacionais e internacionais, concursos públicos e espaços de visibilidade e prestígio acadêmico dependia, em grande medida, do destaque em publicações.

O foco em ter destaque em publicações, exclusivamente, distanciou a pós-graduação de seu propósito de origem. Contudo, neste trabalho, alinhamos nossa perspectiva à do PPGA/UFPB ao compreender que os projetos de mestrado e doutorado devem ser espaços de formação de profissionais de alto nível (PPGA, 2024). Essa formação deve promover o desenvolvimento de, pelo menos, seis competências centrais: saberes epistemológicos e metodológicos; saberes teóricos; saberes de prática docente; saberes de produção escrita; saberes de prática de pesquisa; e saberes técnicos e profissionais (Silva & Costa, 2014; Costa & Oliveira, 2024). Com base nesses autores, apresentaremos brevemente a seguir a definição de cada uma dessas dimensões.

Conforme Silva e Costa (2014) e Costa e Oliveira (2024), os saberes epistemológicos e metodológicos referem-se à competência de compreensão acerca de como o conhecimento é construído e chancelado considerando a perspectiva paradigmática, e como as vertentes filosóficas e científicas orientam as decisões tomadas para solucionar problemas gerenciais. Já os saberes teóricos estão relacionados ao conhecimento profundo da área de atuação. Os saberes de prática docente se referem às competências pedagógicas, de planejamento, ministração e atuação em sala de aula. Os saberes de produção escrita, por sua vez, estão relacionados à competência de produção de diferentes gêneros textuais acadêmicos. Em relação aos saberes de prática de pesquisa, estes dizem respeito às competências de desenvolvimento de investigações para resolver problemas gerenciais com rigor metodológico, embasamento teórico e adequação da solução ao problema e contexto. E, por fim, os saberes técnicos e profissionais estão relacionados à competência de articulação de pesquisas desenvolvidas com soluções gerenciais reais.

Tais competências demonstram que a formação de pós-graduação e seu impacto vão para muito além de um foco em publicação de textos, e, inclusive, elucidam que o centro da formação é o aluno e não a capitalização acadêmica de professores. Com isto em foco, a seguir, discutiremos acerca de indicadores que podem permitir aferir o sucesso da pós-graduação centrada no aluno.

2.2. Indicadores de sucesso e o perfil do egresso

Conforme indicado na introdução deste trabalho, a coleta de dados junto a egressos de pós-graduação (assim como de qualquer outro nível educacional) constitui um desafio recorrente no campo da pesquisa educacional e institucional. Tal dificuldade decorre, primeiramente, da obrigatoriedade de obtenção dessas informações no âmbito dos processos de autoavaliação institucional. Nesse sentido,

observa-se que o principal instrumento utilizado por comissões de avaliação, setores administrativos universitários e pesquisadores tem sido o formulário eletrônico. Embora este represente uma alternativa de baixo custo e fácil aplicação, mostra-se metodologicamente limitado diante das possibilidades analíticas da era do *Big Data*, sendo considerado, portanto, um instrumento de coleta parcialmente obsoleto (Carneiro, 2025).

Diante desse cenário, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias metodológicas mais aderentes e eficazes, capazes de integrar múltiplas fontes de informação. Entre elas, destacam-se os dados administrativos internos das universidades, os registros do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), as bases do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e outras bases públicas e institucionais. A integração desses dados possibilita a construção de indicadores robustos para a avaliação dos resultados formativos dos egressos, entre os quais se incluem: sobre-educação (*overeducation*), desalinhamento ocupacional (*mismatch*), diplomação, ocupação e rendimento médio.

O conceito de *overeducation* (sobre-educação) refere-se à discrepância entre o nível de escolaridade do indivíduo e o nível de qualificação exigido por sua ocupação. Tal descompasso evidencia não apenas uma alocação ineficiente de recursos humanos, mas também um entrave à eficácia dos sistemas educacionais (Martín-González et al., 2025). Esse fenômeno tem sido amplamente investigado em diferentes contextos nacionais e níveis de ensino, com abordagens que relacionam a sobre-educação a variáveis como bem-estar subjetivo entre pós-graduados (Ghanaiem & Shafy, 2024), duração do desemprego entre os supereducados (More, 2024) e penalidades salariais associadas à qualificação excedente (Cultrera et al., 2023).

Por sua vez, o *mismatch* designa um conceito mais abrangente, referindo-se ao desalinhamento entre o perfil do trabalhador e as exigências de sua ocupação (Carneiro, 2025). Diferentemente do *overeducation*, que é uma forma específica de *mismatch* e se restringe à incompatibilidade de escolaridade, o *mismatch* incorpora discrepâncias na área de formação, nas competências técnicas, nas habilidades socioemocionais e em outros aspectos da adequação profissional. Um exemplo ilustrativo é o estudo de Pitan e Adedeji (2012), que analisou o descompasso entre as habilidades desenvolvidas por graduados nigerianos e aquelas demandadas pelo mercado de trabalho. Assim como a sobre-educação, o *mismatch* representa um problema econômico e organizacional, visto que reduz a produtividade e a competitividade das empresas e eleva custos operacionais, como os associados à necessidade de treinamentos adicionais.

A diplomação constitui um indicador tradicionalmente utilizado pelas universidades para aferir a efetiva conclusão de curso pelos estudantes, isto é, o número de discentes que cumprem integralmente os requisitos curriculares e administrativos de formação (Rios et al., 2018). Esse indicador, no entanto, deve ser analisado de forma articulada a outras métricas institucionais, como evasão e retenção, uma vez que permite derivar medidas mais específicas, como a conclusão do curso dentro do período regular previsto (Vossensteyn et al., 2015).

Por fim, o indicador de ocupação refere-se à taxa de empregabilidade dos egressos, sendo mensurado, em geral, pela proporção de indivíduos empregados formalmente após a conclusão do curso (Carneiro, 2025). Todavia, sua interpretação isolada pode conduzir a análises incompletas. É necessário relacioná-lo a indicadores complementares, como *overeducation* e *mismatch*, considerando que a mera inserção no mercado de trabalho pode ocultar situações de subemprego ou desalinhamento profissional, nas quais o egresso exerce funções destoantes de sua qualificação ou fora de sua área de formação.

3. Estudo 1: Análise com base em dados primários

Com o intuito de atender ao objetivo proposto neste trabalho, desenvolvemos o Estudo 1 com abordagem qualitativa, cujos detalhes discorreremos a seguir.

3.1. Método

Para acessar os depoimentos dos egressos do PPGA/UFPB, elaboramos um questionário com questões abertas no *Google Forms* relacionadas à experiência enquanto discente no programa, ao impacto na trajetória profissional, à formação da visão da área de Administração, além de terem espaços reservados para mencionar os aspectos mais marcantes durante os estudos no programa, possibilidade de indicar professores que mais impactaram positivamente a carreira e comentários livres. As perguntas abertas eram não obrigatórias, ficando a critério do egresso a decisão de se manifestar.

O instrumento foi disponibilizado via e-mails e *WhatsApp* para todos os egressos do PPGA/UFPB, ficando aberto de 5 a 12 de maio de 2025. Participaram respondendo ao questionário um total de 35 egressos. Contudo, identificamos que 1 desses respondentes não havia concluído um curso no programa em análise por meio de uma pergunta-filtro que inserimos no início do instrumento (“Você é egresso(a) do PPGA/UFPB? Opções de resposta: ‘Não, não tenho curso completo no PPGA’; ‘Sim, terminei ao menos um curso do PPGA’”). Logo, contribuíram para o conteúdo do corpus final um total de 34 egressos, correspondente a uma taxa de retorno de 4,20%.

Analisamos o corpus com base na técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), seguindo as etapas de pré-análise, codificação, categorização, análise das categorias, unidades associadas e quantitativa das frequências. Consideramos para fins de análise apenas categorias que tinham validade de relevância, ou seja, uma frequência maior ou igual a 5.

3.2. Resultados e discussão

Dividimos os resultados em seis blocos para melhor ordenação. Inicialmente, apresentamos o perfil dos respondentes e, na sequência, os resultados acerca da experiência ao longo do curso. A visão sobre a área de Administração é comentada em seguida, bem como os impactos da formação na trajetória profissional. Por fim, reservamos um espaço para destacar as memórias e os professores mais marcantes indicados pelos egressos. Notadamente, os resultados estão enviesados pela participação de egressos mais recentes, que foram aqueles que se engajaram na pesquisa. Possivelmente, experiências e professores marcantes não foram mencionados devido a essa limitação.

1) Perfil dos egressos

Houve uma participação praticamente equilibrada de egressos do sexo feminino (52,9%) e do masculino (47,1%). A classe de idade predominante é de 31 a 35 anos (35,3%) e, quanto ao nível concluído no PPGA/UFPB, a maioria concluiu apenas o doutorado (41,2%), seguida de apenas mestrado (35,3%). Há uma concentração maior de egressos formados em 2021 (20,6%) e 2020 (14,7%). Em termos de vínculo empregatício, atualmente, a maior parte dos egressos declarou estar trabalhando como empregado no setor público (79,4%) e, logo na sequência, tem-se também aqueles com envolvimento em alguma atividade voluntária no terceiro setor (23,5%). Detalhes adicionais podem ser conferidos na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Ano de conclusão	%	Nível concluído	%	Setor de atividades profissionais*	%
2024	14,7	Apenas doutorado	41,2	Setor público	79,4
2023	5,9	Apenas mestrado	35,3	Setor privado	5,9
2022	5,9	Mestrado e atualmente estou cursando o doutorado no PPGA/UFPB	14,7	Terceiro setor (ONGs e OSCIPs)	2,9
2021	20,6	Mestrado e doutorado	8,8	Trabalha em um negócio próprio na minha área de formação	14,7
2020	14,7			Trabalha em um negócio próprio distinto da minha área de formação	5,9
2019	5,9	Idade	%	Tem envolvimento em alguma atividade voluntária no terceiro setor	23,5
2018	5,9	Até 30 anos	5,9	Tem envolvimento em atividade político-partidária	5,9
2017	5,9	de 31 a 35 anos	35,3		
2016	5,9	de 36 a 40 anos	17,6		
2015	5,9	de 41 a 45 anos	17,6		
2013	5,9	acima de 45 anos	23,5		
2006	2,9				

Nota: *alguns participantes declararam ter funções em diferentes setores; por este motivo, o somatório do percentual não é equivalente a 100%.

Como pode ser observado pelo perfil dos participantes, a maioria está inserida no serviço público, o que parece ser um anseio daqueles que empreendem um curso de mestrado e doutorado. Sendo este o foco, parece que a formação fornecida pelo PPGA/UFPB nos últimos anos auxiliou no ingresso ou na

permanência no setor. A seguir, veremos, então, como foi a experiência relatada pelos egressos ao longo do curso.

2) Experiência durante o curso

A maioria dos egressos indicou que a sua experiência formativa no PPGA/UFPB foi boa (50,0%) e excelente (41,2%). Apenas 1 egresso indicou que foi regular, apenas 1 que foi ruim e apenas 1 que foi péssima. As justificativas referentes a essas respostas podem ser visualizadas na Tabela 2.

Conforme a análise de conteúdo realizada, emergiu um total de 8 categorias explicativas da experiência ao longo da formação no PPGA. A primeira foi a ‘formação acadêmica e profissional’ recebida e a segunda a ‘qualidade e dedicação do corpo docente’, que, como mencionado anteriormente, reflete o projeto acadêmico do programa, o qual sempre esteve preocupado e engajado com uma formação de alto nível, disponibilizando os meios necessários para isto (PPGA, 2018). Os relatos auxiliam a averiguar que o modelo por competências implantado (ver Silva & Costa, 2014) repercutiu positivamente na experiência formativa.

Tabela 2 - Experiência durante o curso

Categoria	Frequência	Exemplo de fala
Formação acadêmica e profissional	15	<i>“Das experiências acadêmicas que tive para obtenção de títulos, destaco que no PPGA vivi aquela que me favoreceu o maior grau de aprendizagem. Aprendi muito, tanto no contexto pessoal como no acadêmico. Foram anos que marcaram profundamente minha vida.”</i>
Qualidade e dedicação do corpo docente	13	<i>“Professores dedicados, disciplinas adequadas às áreas e aos objetivos de formação.”</i>
Relações interpessoais e acolhimento	9	<i>“No todo foi tudo muito bom. Participei de uma turma excelente; o PPGA me deu também uma boa estrutura tanto física como de funcionários e apoio de forma geral.”</i>
Produção científica e aprendizado crítico	8	<i>“Em todo o curso me senti desafiada e em constante melhoria. Adorava as aulas dos professores; tive ótimos direcionamentos e debates importantes que causaram ótimos insights. Pude publicar, participar de congressos e, graças ao mestrado, me descobri pesquisadora [...]”</i>
Desafios e exigências do curso	7	<i>“Muito aprendizado e nível de exigência bastante alto dos professores.”</i>
Limitações e críticas	7	<i>“Experiência de aulas e aprendizado foi boa. Desenvolvimento da dissertação foi regular em virtude da ausência do orientador.”</i>
Infraestrutura e apoio institucional	6	<i>“A minha experiência no PPGA foi boa: o currículo do doutorado é rico, diversificado e abrange disciplinas cruciais e contemporâneas da Administração; professores com elevado grau de profissionalismo, dedicados e atualizados nas suas áreas de atuação; serviço de apoio ao aluno, especificamente, da secretaria, sempre ao dispor dos estudantes e permanentemente comunicativa com os alunos.”</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

Além disso, verifica-se que o programa possui um clima saudável, sendo destacado pelas ‘relações interpessoais e acolhimento’, terceira categoria emergente. Ou seja, verifica-se que a interação com colegas, secretaria, coordenação e infraestrutura também contribuiu para a percepção positiva dos egressos. Inclusive, a ‘infraestrutura e apoio institucional’ foi uma categoria que emergiu. A ‘produção científica e aprendizado crítico’ também emerge enquanto quarta categoria, demonstrando que as competências formativas do programa que preveem o desenvolvimento de saberes de produção escrita e de prática de pesquisa estão sendo efetivos.

Por ser um programa de estudos avançados, é esperado que os alunos indiquem que há ‘desafios e exigências’. Como já indicava Sertillanges (2019), o desenvolvimento intelectual é trabalhoso; por vezes, o local de estudo se assemelha a um campo de batalhas. Também foi possível observar relatos que convergiram para a categoria de ‘limitações e críticas’, relacionada a comentários sobre o desenvolvimento do trabalho final do curso e da orientação. Esses elementos já foram alvo de discussão

no âmbito do programa e há uma sistemática regular de avaliação de desempenho do aluno e do orientador. Assim, o programa já trabalha há um tempo para combater quaisquer incompatibilidades de perfis e interesses.

3) Visão sobre a área de Administração

Pelos relatos dos egressos, emergiram seis categorias que caracterizam a visão de Administração construída a partir da formação no programa (Tabela 3). Nota-se, pela primeira categoria 'ampliação de conhecimento e competências', que a formação permitiu, de fato, avançar a formação básica, possibilitando acesso à profundidade intelectual da área. Aliado a isso, tem-se o desenvolvimento de uma 'visão crítica e reflexiva' por meio do 'conhecimento em perspectiva'. Ou seja, os alunos do programa são expostos a uma construção histórica e futurística a fim de compreender o passado, o presente e os rumos do futuro. Como a área disciplinar do programa é "Administração e sociedade", os elementos sociais são plenamente considerados na visão gerencial, de modo que emerge dos relatos a categoria 'contribuição social da Administração'. Por fim, tem-se, ainda, a categoria de 'carreira e inserção profissional' que advém da perspectiva do programa em não apenas formar docentes, mas profissionais de alto nível aptos a atuarem em diferentes vertentes profissionais.

Tabela 3 - Visão de Administração

Categoria	Frequência	Exemplo de fala
Visão crítica e reflexiva	6	<i>"Acredito que uma visão mais crítica sobre os fenômenos organizacionais."</i>
Conhecimento em perspectiva	6	<i>"Compreendi melhor o impacto das abordagens da Administração no contexto histórico do desenvolvimento da sociedade, bem como sobre as influências que recebeu das diversas áreas do conhecimento; e aprendi como fazer pesquisas neste campo."</i>
Ampliação de conhecimento e competências	5	<i>"A formação ampliou e amadureceu minha visão sobre a Administração e a pesquisa na área. Tive contato com assuntos que não tinha visto na graduação e me deu profundidade e repertório na área."</i>
Contribuição social da Administração	5	<i>"Na época em que eu fiz o mestrado, havia essa visão muito voltada para a academia, com ênfase em aspectos mais sociais. Como eu atuava no mercado, essa ênfase do programa expandiu a minha visão sobre essas faces da Administração que eu não tinha tanta familiaridade."</i>
Carreira e inserção profissional	5	<i>"Embora eu siga atuando na docência, o programa me permitiu compreender outras possibilidades de inserção profissional, como a atuação em políticas públicas, consultorias, gestão de organizações sociais e projetos interdisciplinares."</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

4) Impactos na trajetória profissional

No que tange aos relatos acerca do impacto da formação no PPGA/UFPB na trajetória profissional, a maioria dos egressos indicou que a carreira mudou bastante, pois passou a fazer muitas coisas que não fazia (47,1%). Em seguida, há aqueles que indicaram que mudou radicalmente, tiveram uma 'guinada' de carreira após o curso no PPGA (23,5%), bem como há os que relatam que mudou razoavelmente, passando a fazer várias coisas que antes não fazia (14,7%). Ainda, alguns egressos relatam que mudou bastante, passando a fazer muitas coisas que não fazia (11,8%) e poucos indicaram que mudou pouco, continuando a fazer o que já fazia (2,9%). Pelos relatos percebe-se, então, que a formação no programa permitiu uma evolução ou mobilidade de carreira, tendo efetivo impacto na trajetória profissional. Essa conclusão é ratificada pelas categorias que emergiram dos relatos (Tabela 4).

Tabela 4 - Trajetória profissional

Categoria	Frequência	Exemplo de fala
Carreira acadêmica e docência	15	<i>“Graças ao curso de Mestrado no PPGA, segui carreira acadêmica e hoje sou professor efetivo do IFPI.”</i>
Avanço profissional e reconhecimento	11	<i>“Em quase todas as empresas por onde passei, eu era a única com mestrado. Isso me fazia ser mais cotada para trabalhos complexos, relatórios, reuniões, interlocuções, análises etc.”</i>
Competências e desenvolvimento pessoal	9	<i>“O intercâmbio com os colegas e o aprendizado e convívio com o orientador, além dos conteúdos estudados, enriqueceram muito minha formação e atuação acadêmica.”</i>
Pesquisa e produção científica	8	<i>“O PPGA impactou significativamente na minha carreira profissional como professor universitário, ao ampliar as minhas competências teóricas e metodológicas, bem como qualificar a minha produção científica. O título obtido possibilita-me atuar em programas de pós-graduação stricto sensu, orientar dissertações, bem como participar no desenho de cursos de mestrado e doutorado. Além disso, o PPGA contribuiu na progressão na carreira docente e ampliou oportunidades para cooperar em universidades privadas, dando aulas e supervisionando dissertações.”</i>
Impactos sociais e institucionais	5	<i>“Conseguir perceber o quanto, para além da sala de aula, eu poderia atuar dentro da universidade e da sociedade.”</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nas categorias que emergiram (Tabela 4), verificamos que os egressos possuem um entendimento claro de que podem atuar para além do ensino e que não são formados para serem somente aptos a desenvolver pesquisas. É possível notar que as categorias de ‘avanço profissional e reconhecimento’ e ‘impactos sociais e institucionais’ respaldam a visão ampliada de atuação. Como o programa anteriormente tinha um foco mais forte em formar docentes e pesquisadores, é natural que categorias, como ‘carreira acadêmica e docência’, ‘pesquisa e produção científica’, surjam. Vemos, portanto, o sucesso do programa nessas frentes. Em 2024, com a inclusão da ênfase na prática profissional, acreditamos que nos próximos 50 anos teremos relatos de carreira e perspectivas profissionais bem mais ampliadas e diversas.

5) Memórias mais marcantes

No geral, as memórias mais marcantes perpassam o ‘clima do ambiente acadêmico’, que é acolhedor e encorajador, o ‘desenvolvimento pessoal’, fruto das demandas do curso que requerem diferentes habilidades, e a ‘orientação acadêmica’, cuja visão do programa é que o orientador é do processo formativo e não apenas de pesquisa. Além disso, emergiu uma categoria referente a ‘professores e docência humanizada’, com ênfase no papel dos professores enquanto efetivos orientadores acadêmicos. Ou seja, tem-se docentes preocupados em construir competências com êxito, sendo verdadeiros guias na vida de seus alunos. A sumarização dos relatos pode ser observada na Tabela 5.

Tabela 5 - Memórias marcantes

Categoria	Frequência	Exemplo de fala
Clima do ambiente acadêmico	7	<i>“O ambiente acadêmico estimulante, caracterizado pela boa convivência entre colegas e professores, além da diversidade didática presente no corpo docente. A pluralidade de abordagens e métodos utilizados pelos professores enriqueceu significativamente minha formação, permitindo múltiplas formas de aprendizado e ampliando minha capacidade de análise crítica. Essa atmosfera acolhedora e intelectualmente desafiadora foi fundamental para meu crescimento pessoal e profissional ao longo do doutorado.”</i>
Desenvolvimento pessoal	6	<i>“A aprendizagem relativa à organização do tempo, à dedicação aos estudos e aos projetos de formação e profissionais, pois esses aspectos me ajudaram a alcançar amadurecimento pessoal e profissional.”</i>
Orientação acadêmica	6	<i>“Meu processo de orientação acadêmica. Acredito que foi o eixo central que sustentou meu doutoramento. Meu orientador desempenhou um papel essencial de mentor e facilitador, que me proporcionou várias vivências de aprendizagem, tanto no contexto pessoal como no acadêmico.”</i>
Professores e docência humanizada	5	<i>“A docência humanizada por parte de alguns professores que ajudaram a amenizar a pressão psicológica dos estudos.”</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

6) Professores mais marcantes

Um total de 14 professores foi citado pelos egressos enquanto os que marcaram a trajetória de formação no PPGA/UFPB. Como informado anteriormente, é possível que professores igualmente marcantes não tenham sido mencionados devido à limitação de os respondentes serem egressos recentes.

Destes, o Prof. Francisco José da Costa (Prof. Franzé Costa) foi o mais citado pelos egressos. O referido professor está vinculado à linha 2 (Estratégia, Finanças e Desempenho) do PPGA/UFPB e atua no programa desde 2009, tendo orientado mais de 25 mestrandos e mais de 14 doutorandos ao longo desses 16 anos de atuação. Os egressos destacam os conhecimentos em Estatística transmitidos, o acolhimento, a inspiração e o estímulo à carreira profissional. Para ilustrar os relatos, destacamos a seguir duas falas que mencionam o Prof. Franzé enquanto um pai acadêmico e a sua importância na carreira: *“Franzé foi meu pai acadêmico, ele que me estimulou para carreira acadêmica e fez meu doutorado na EAESP/FGV por estímulo e apoio dele”; “Franzé, pelo conhecimento em estatística que adquiri que até hoje são importantes na minha carreira.”* O Prof. Franzé também é citado ao lado de outros docentes, como nesta menção: *“Nelsio e Franzé. Sempre acreditaram em mim e me trataram como uma filha. Nunca esqueci disso.”* Fica evidenciado o acolhimento sentido pelos alunos, protagonizado por esse professor.

Como é possível observar no último trecho apresentado, o Prof. Nelsio Rodrigues de Abreu também se destaca no acolhimento e, em paralelo com o Prof. Marcelo de Souza Bispo, foi o segundo docente mais mencionado pelos egressos. O Prof. Nelsio está vinculado à linha de pesquisa 3 (Tecnologia, Marketing e Inovação) do PPGA/UFPB, ingressou no programa em 2010 e já orientou mais de 17 mestrandos e mais de 8 doutorandos. Os egressos indicaram que o referido professor é uma referência de profissional, destacando-se a atenção e o cuidado que dedicou aos egressos. Os trechos a seguir ilustram esses elementos: *“Professor Nelsio me mostrou o tipo de professora que devo ser para gerar impactos positivos na carreira dos meus alunos.”; “Prof. Nelsio é maravilhoso, atencioso e cuidadoso.”; “Nelsio. Melhor ser humano do programa.”* Em suma, pelos relatos, as experiências dos alunos ao lado do Prof. Nelsio foram edificantes e positivas.

O Prof. Marcelo de Souza Bispo é igualmente mencionado pelos egressos como um docente que impacta de forma significativa a vida pessoal e o processo formativo de seus alunos. Vinculado à linha 1 (Organizações, Gestão de Pessoas e Educação), ingressou no PPGA/UFPB em 2012 e, desde então, orientou mais de 10 mestrandos e mais de 9 doutorandos. Sua atuação profissional é destacada pelo cuidado humano, recursos didáticos e compromisso com a formação acadêmica, como evidenciam os relatos: *“Prof. Marcelo é humano; ele atua como professor porque gosta e isso impacta a vida dos alunos.”; ou ainda: “Marcelo Bispo, pelos vários artigos em inglês que li em suas aulas, que me permitiram expandir meu vocabulário em inglês, contribuindo pra atual fase da minha carreira fora do Brasil.”*

Uma professora permanente do PPGA/UFPB também destacada pelos egressos foi a Profa. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho. Vinculada à linha 1 (Organizações, Gestão de Pessoas e Educação), ingressou no PPGA/UFPB em 2013 e já orientou mais de 8 mestrados e mais de 2 doutorandos. A referida professora iniciou as suas atividades no programa com o foco em ministrar a disciplina “Prática de Ensino em Administração”, cuja ementa contempla aspectos iniciando das origens e bases reguladoras do ensino em Administração, passando por discussões acerca da relação ensino-aprendizagem, do planejamento do ensino, das estratégias e práticas pedagógicas até a arquitetura e gestão de projetos de formação. Por este motivo, os egressos ressaltam a experiência enriquecedora que tiveram ao cursar essa disciplina com a professora, sendo a sua atuação uma fonte de auxílio e inspiração, como exposto nos relatos: “*Profa. Ana Lúcia. Memórias das aulas de prática de ensino*”; “*Seria injusto se indicasse somente um. Citarei os que mais me auxiliaram e me inspiraram: [...] Ana Lúcia [...]*”

Ainda com vínculo à linha 1 (Organizações, Gestão de Pessoas e Educação), tem-se relatos positivos acerca da experiência de interação e orientação com o Prof. Samir Adamoglu de Oliveira. Este professor ingressou no PPGA/UFPB em 2017, e, desde então, tem sido responsável por ministrar, principalmente, a disciplina “Epistemologia da Pesquisa em Administração”. Já orientou mais de 6 mestrados e mais de 4 doutorandos no âmbito do programa. Os relatos dos egressos enfatizam o seu papel de orientador e professor em sentido pleno, dedicando-se às construções de competências, com afeto, compromisso e atenção: “*Professor Samir, meu orientador, aprendi com ele o que é direcionar o aluno na construção de seu trabalho, ele não realizava simplesmente indicação de leituras, mas realizava estudos dirigidos das leituras indicadas. Foi de fato um processo de orientação*”; “*Professor Samir. Sua forma organizada de ministrar as aulas e conduzir as atividades sempre transmitiu segurança e clareza ao processo de aprendizagem. Havia direção, acompanhamento e, sobretudo, a certeza de que ele realmente lia e considerava o que produzíamos*”.

Os egressos também relataram as experiências de aprendizagem que tiveram com o Prof. Pedro Jácome de Moura Júnior. Ressaltamos que o referido professor é também egresso do PPGA/UFPB, tendo concluído no programa os cursos de mestrado (2010-2012) e doutorado (2012-2015). Dentre os professores mais marcantes mencionados em nossa pesquisa, o Prof. Pedro é o mais recente a ingressar no PPGA/UFPB. Ele está vinculado à linha de pesquisa 3 (Tecnologia, Marketing e Inovação), e iniciou as suas atividades no programa em 2018, ministrando, principalmente, as disciplinas de “Ciência dos Dados” e de “Pesquisa em Administração”, obrigatória para o curso de mestrado e optativa para o curso de doutorado. Já orientou mais de 5 mestrados e mais de 2 doutorandos, e, como pode ser notado nos relatos, sua performance é destacada pela seleção criteriosa da literatura de base de suas aulas, condução das aulas e estímulo aos alunos. Por exemplo, este egresso comenta acerca da literatura selecionada: “*Prof. Pedro eu gostava das aulas de pesquisa de administração, pois ele trazia textos muito ricos*”. Tivemos ainda o relato em que é possível verificar que, mesmo sem ser o orientador formal, o professor teve um impacto significativo no desenvolvimento das dissertações de seus alunos: “*O Professor Pedro foi o mais marcante. Sem ele saber, foi o responsável pela minha orientação de mestrado, através da disciplina Pesquisa em Administração. Agradeço imensamente o conteúdo em aula, a condução dos apontamentos e por instigar os alunos!*”.

Outro docente de destaque mencionado foi o Prof. Anielson Barbosa da Silva, que, para além de sua contribuição no nível de ministração de aulas, conduções de projetos e orientações, teve uma influência significativa na concepção do projeto de formação do PPGA/UFPB. Vinculado à linha 1 (Organizações, Gestão de Pessoas e Educação), este professor ingressou no programa em 2008, tendo orientado mais de 25 mestrados e mais de 12 doutorandos. Em especial, concebeu e tem ministrado diversas disciplinas no programa, como “Casos para Ensino em Administração”, “Competências e Aprendizagem em Organizações”, “Liderança e Aprendizagem Gerencial” e “Aprendizagem e Conhecimento”. Seus ensinamentos são destacados nas esferas de atuação de professor, orientador, pesquisador e gestor, como explicitado neste relato: “*Professor Anielson Barbosa da Silva. Me ensinou a ser um professor, orientador, pesquisador e gestor mais humano. Seus ensinamentos estão na sua prática e não apenas no que transmite com as palavras*”.

Por fim, o Prof. Márcio André Veras Machado também foi citado enquanto um docente marcante para a carreira dos egressos. Tendo ingressado no PPGA/UFPB em 2009, o Prof. Márcio já orientou mais de 12 mestrados e mais de 8 doutorandos. Vinculado à linha 2 (Estratégia, Finanças e Desempenho) do programa, a sua importância na jornada acadêmica e profissional dos egressos é significativa, como é possível observar pelo relato a seguir: “*Prof. Márcio Machado. Foi extremamente importante sua orientação tanto academicamente quanto profissionalmente. Sou muito grata pelo apoio e incentivo. Se*

estou onde estou, tem uma parcela de contribuição do prof nos resultados da minha carreira.” Nota-se, portanto, o papel do referido professor na formação e sucesso profissional de seus discentes.

Com os relatos acima expressos, nota-se que o quadro docente do PPGA/UFPB tem providenciado experiências acolhedoras e enriquecedoras aos seus alunos ao longo do tempo. Importante, portanto, verificar como essas experiências têm se refletido nas trajetórias profissionais. A seguir, apresentaremos os resultados sobre a inserção dos egressos no mercado de trabalho.

4. Estudo 1: Análise com base em dados secundários

Após os relatos ora expressos, analisaremos nesta seção como os egressos do PPGA/UFPB estão em termos de trajetória profissional, especificamente com foco nas dimensões de ocupação e remuneração.

4.1. Método

A análise quantitativa desenvolvida neste estudo baseou-se em dados secundários integrados no Sistema de Acompanhamento de Egressos (SAEGO), uma plataforma desenvolvida pelo LEMA/UFPB com o objetivo de monitorar trajetórias acadêmicas e profissionais de egressos dos três níveis de formação da universidade. O SAEGO agrega e estrutura dados de múltiplas fontes administrativas e oficiais, permitindo análises em larga escala e de alta granularidade sobre inserção profissional, mobilidade, remuneração e adequação ocupacional.

As bases utilizadas foram:

- 1) o Sistema Acadêmico Interno da UFPB, que fornece dados de matrícula, conclusão e titulação;
- 2) a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), com registros de vínculos empregatícios formais, remuneração e características do emprego;
- 3) o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), para identificação e classificação das empresas empregadoras;
- 4) a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), utilizadas para tipificar as ocupações e setores de atuação dos egressos;
- 5) a Divisão Territorial Brasileira (DTB), que possibilitou a georreferenciação e análise espacial das trajetórias profissionais;
- 6) e os registros da CAPES, empregados para cruzamento de dados de titulação e composição dos programas de pós-graduação.

O universo da análise foi composto por 374 egressos com registros válidos entre 1982 e 2024, totalizando 4.488 vínculos empregatícios observados entre 1985 e 2023. Cada vínculo corresponde a uma relação formal de trabalho declarada à RAIS, o que permite rastrear, ao longo do tempo, as características do mercado de trabalho em que os egressos se inseriram e a evolução de suas trajetórias profissionais.

O processamento dos dados seguiu um pipeline estruturado em cinco etapas principais:

- 1) Extração e integração: Os dados foram coletados a partir das diferentes fontes e integrados em um *data lake* no SAEGO e em um repositório unificado por meio de chaves de identificação comuns (como CPF, CNPJ e códigos de classificação ocupacional e setorial), utilizando *scripts* automatizados para atualização anual.
- 2) Tratamento e padronização: Realizou-se limpeza, deduplicação e padronização das variáveis, com especial atenção a inconsistências em classificações ocupacionais, codificações setoriais e dados faltantes.
- 3) Enriquecimento analítico: As informações são enriquecidas com metadados (por exemplo, níveis educacionais esperados por ocupação segundo a CBO) e indicadores derivados.
- 4) Modelagem e análise: Os dados consolidados foram processados em ambiente Python 3.11 no *Visual Studio Code*, com uso das bibliotecas *pandas* e *numpy* para manipulação tabular, *pyspark* para processamento distribuído de grandes volumes de dados e *matplotlib* para exploração visual e geração de gráficos descritivos. Os indicadores são construídos a partir de regras lógicas e critérios predefinidos, baseados na literatura e em taxonomias oficiais.
- 5) Validação e consolidação: Os resultados passam por procedimentos de checagem estatística, comparações cruzadas e análises de consistência temporal.

A partir do processo ora descrito, foram construídos indicadores sintéticos que possibilitam mensurar diferentes dimensões do impacto do PPGA/UFPB na trajetória de seus egressos:

- 1) Indicadores de inserção e vínculo profissional, em que a regra geral de cálculo considera cada registro individual de emprego na RAIS como uma unidade analítica, associando-o ao egresso por CPF.
 - a) Vínculo total: número de vínculos empregatícios formais (ativos e inativos) associados a cada egresso, considerando todo o período pós-conclusão.
 - b) Vínculo ativo: vínculos em situação ativa em 31/12.
- 2) Indicadores salariais, em que o cálculo segue a lógica de agregação por egresso, com normalização temporal quando necessário para corrigir distorções por vínculos de curta duração.
 - a) Salário médio total: média dos salários nominais de todos os vínculos (ativos e inativos).
 - b) Salário médio ativo: média dos salários apenas dos vínculos ativos.
 - c) Massa salarial total: soma nominal de todos os salários registrados na RAIS.
- 3) Indicador de *Overeducation* (Sobre-educação), que visa identificar subutilização de qualificação acadêmica no mercado de trabalho.
 - a) o nível de escolaridade exigido para cada ocupação, conforme a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO); e
 - b) o nível de escolaridade obtido pelo egresso no PPGA.
- 4) Indicador de *Mismatch* ocupacional, que considera a compatibilidade entre área de formação e área de atuação profissional, refletindo não apenas a métrica de *overeducation*, mas também a transferência de competências para setores e funções diferentes daquelas originalmente previstas pela formação.
 - a) Cada ocupação registrada é classificada segundo a CBO e associada a uma área de conhecimento.
 - b) Cada titulação do egresso é classificada conforme a área do conhecimento.
 - c) Quando a área de atuação não coincide com a área de formação, o vínculo é classificado como *mismatch*.
- 5) Indicadores de mobilidade setorial e geográfica, que identificam padrões de retenção regional e de realocação intersetorial, elementos essenciais para compreender o papel do programa na formação de quadros qualificados para contextos locais e nacionais.
 - a) Mobilidade setorial: variação na proporção de vínculos nos setores público e privado em diferentes horizontes temporais (1, 2, 5 e 10 anos após a titulação).
 - b) Mobilidade geográfica: variação na distribuição espacial dos vínculos por unidade federativa ao longo do tempo.

Os procedimentos metodológicos empregados no SAEGO representam um avanço em relação às abordagens tradicionais de avaliação de egressos ao combinar dados administrativos de múltiplas fontes com técnicas de integração e análise em larga escala. Os indicadores aqui descritos permitem uma compreensão abrangente do impacto do PPGA/UFPB sobre a trajetória profissional de seus titulados, capturando não apenas a quantidade de inserção, mas também a qualidade do emprego, a adequação da formação, a rentabilidade do capital humano e a mobilidade ocupacional.

4.2. Resultados e discussão

A análise dos resultados obtidos por meio do SAEGO permite compreender em profundidade o impacto do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFPB) sobre as trajetórias profissionais e acadêmicas de seus titulados. A amostra de egressos é composta por 374 pessoas que concluíram os cursos entre 1982 e 2024, com uma média de anos decorridos de conclusão de 11 anos. Os indicadores construídos a partir dos dados secundários revelam a elevada taxa de inserção no mercado de trabalho, a qualidade dessa inserção, expressa por níveis de adequação ocupacional, retornos salariais acima da média nacional e significativa mobilidade territorial.

Em relação à regionalização ocupacional, a maior parte atua no Nordeste (91,16%), região do PPGA/UFPB, principalmente nos estados da Paraíba (52,14%) e de Pernambuco (12,83%). Há ainda aqueles que atuam no Centro-Oeste (3,74%), Sudeste (2,67%), Sul (1,60%) e Norte (0,80%). A Figura 1 apresenta os estados (destacados em azul) nos quais os egressos mantêm vínculo empregatício, totalizando 21 unidades da federação.

Figura 1 - Regionalização ocupacional



Fonte: Elaborado pelos autores

Ainda considerando a Figura 1, esses dados indicam que, embora haja predominância de atuação no Nordeste, os egressos do PPGA/UFPB também se inseriram em outras regiões do Brasil. A concentração regional reforça o objetivo do programa de promover o desenvolvimento socioeconômico do Nordeste, mediante a aplicação do conhecimento em Administração em diferentes contextos e setores econômicos (PPGA, 2024).

Os resultados também mostram que a grande maioria dos egressos permanece inserida no mercado formal de trabalho ao longo do tempo. Mais de 85% dos titulados apresentam vínculos ativos até dez anos após a conclusão do curso, evidenciando a sustentabilidade da empregabilidade e a relevância das competências adquiridas ao longo da formação.

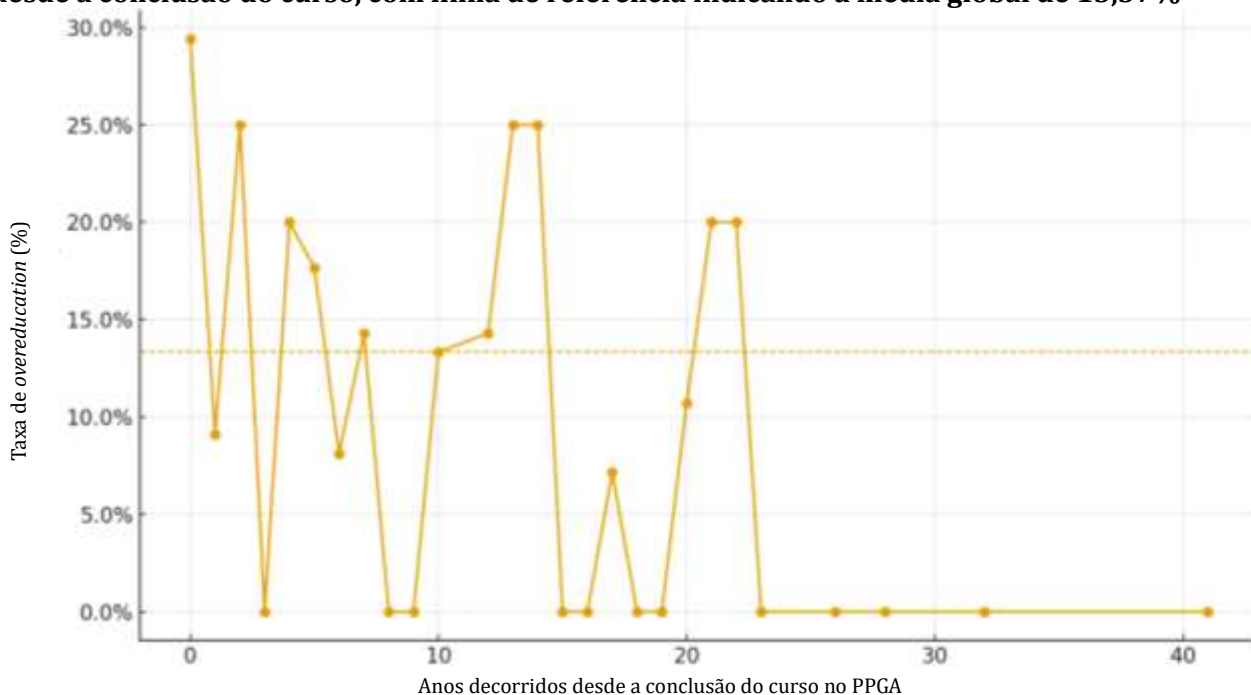
O perfil ocupacional evidencia predominância de atividades docentes (67,9%), seguidas por cargos administrativos e de gestão. A forte presença no ensino confirma o alinhamento com a missão institucional do programa, ao passo que a diversidade de funções demonstra versatilidade profissional e adaptabilidade, características centrais de formações de pós-graduação de excelência (OECD, 2023).

4.2.1. *Overeducation e adequação ocupacional*

A análise detalhada dos indicadores de adequação ocupacional ao longo do tempo fornece evidências cruciais sobre como os egressos do PPGA/UFPB se inserem, se desenvolvem e se realocam no mercado de trabalho. A seguir, apresentamos os resultados em três dimensões complementares: (i) a evolução

temporal da sobre-educação (*overeducation*), (ii) a distribuição ocupacional agregada (*mismatch* estrutural) e (iii) a trajetória temporal do *mismatch* ao longo dos anos decorridos da titulação.

Figura 2 – Evolução da taxa de *overeducation* dos egressos do PPGA/UFPB por anos decorridos desde a conclusão do curso, com linha de referência indicando a média global de 13,37%



Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 2 evidencia uma taxa média global de *overeducation* de 13,37%, inferior à média internacional de 20–30% observada para mestres e doutores (Martín-González et al., 2025; Green & Henseke, 2017). Essa diferença sugere forte alinhamento entre a formação e as ocupações exercidas. Os resultados encontrados revelam também um padrão bastante elucidativo sobre a dinâmica de inserção profissional dos egressos. Observa-se, nos primeiros anos após a conclusão do curso, um comportamento mais volátil da taxa de *overeducation*, com valores que superam a média global. Essa oscilação inicial é um fenômeno amplamente documentado na literatura internacional (Green & Henseke, 2017; Martín-González et al., 2025), que associa os primeiros anos de carreira de mestres e doutores à ocupação de posições transitórias, muitas vezes aquém do nível de qualificação obtido, como estratégia de entrada no mercado de trabalho.

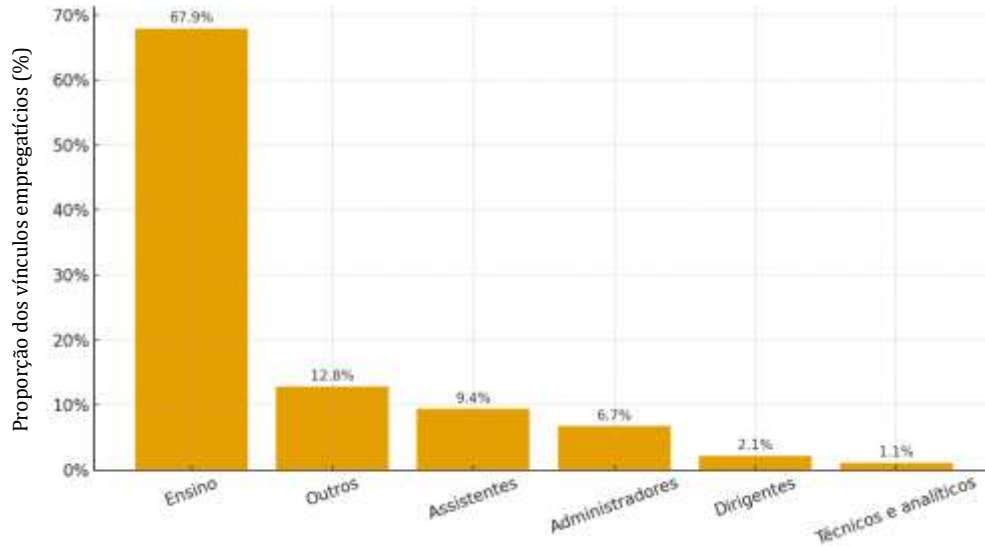
É importante notar que, embora a tendência geral seja de estabilização, a presença de picos de volatilidade em estágios mais avançados da carreira (após 15 ou 20 anos da conclusão) pode ser interpretada com cautela. É plausível supor que esses picos não representem uma tendência de mercado, mas sim um efeito estatístico decorrente do baixo número de egressos (N) que compõem a amostra para aqueles anos de conclusão mais antigos. Nessas coortes menores, a mudança de cargo de um único indivíduo para uma posição transitória ou desalinhada pode gerar uma variação percentual expressiva, distorcendo momentaneamente a curva. Portanto, a análise se concentra na tendência central de convergência, que se mostra mais estável e representativa do impacto geral do programa.

À medida que o tempo avança, entretanto, a curva de *overeducation* tende a convergir para valores mais estáveis e próximos da média global, refletindo um processo de realocação ocupacional ascendente. Essa tendência sugere que os egressos passam gradualmente a ocupar posições mais adequadas às suas qualificações, tanto em termos de complexidade das funções quanto de exigência de escolaridade. Esse padrão de ajuste progressivo é coerente com evidências de países da OCDE, nos quais a taxa de *overeducation* tende a diminuir nos primeiros cinco a oito anos após a conclusão dos estudos de pós-graduação (OECD, 2023).

A análise estrutural da inserção ocupacional mostra um quadro de forte coerência entre a formação recebida e a atuação profissional. A categoria “Ensino” concentra cerca de 67,9% dos vínculos, indicando que a maioria dos egressos atua diretamente em funções relacionadas à docência e à produção de conhecimento. Esse resultado quantitativo robusto dialoga diretamente com as evidências

qualitativas do Estudo 1, no qual a categoria ‘Carreira acadêmica e docência’ emergiu como o principal impacto profissional percebido pelos egressos. A forte vocação do programa para a formação de pesquisadores e professores é materializada em relatos que atribuem a trajetória profissional ao curso, como na fala de um egresso: “Graças ao curso de Mestrado no PPGA, segui carreira acadêmica e hoje sou professor efetivo do IFPI”. Dessa forma, a análise triangulada confirma que o programa não apenas forma para a docência, mas que essa formação é efetivamente convertida em uma carreira sólida e reconhecida pelos próprios titulados.

Figura 3 – Distribuição percentual de egressos por grupos ocupacionais em 2023



Nota: A categoria “Outros” representa os casos de ocupação sem correspondência direta com a formação (*mismatch*).

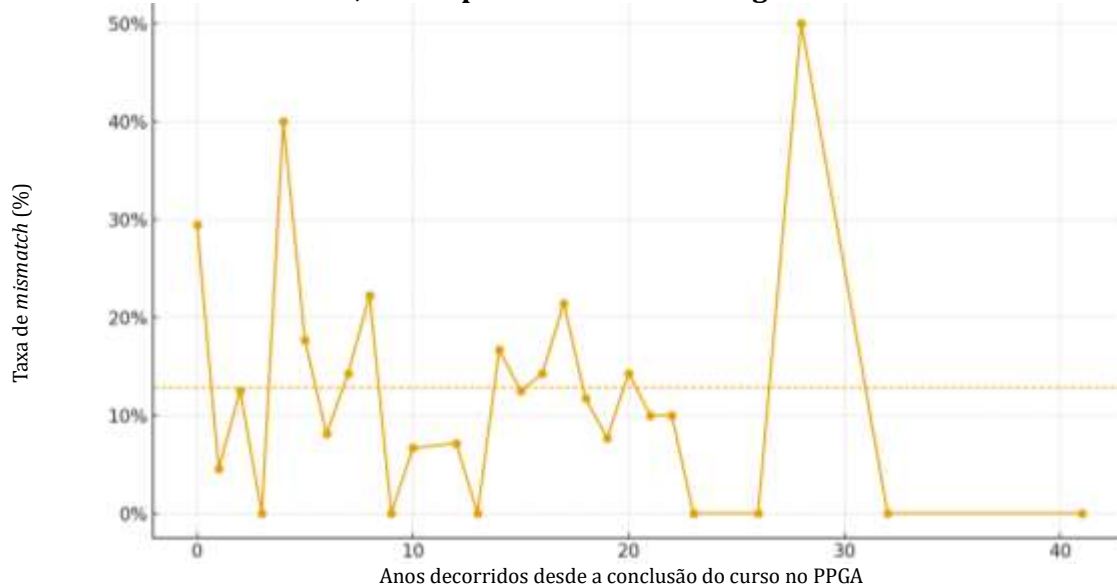
Fonte: Elaborado pelos autores

Por outro lado, aproximadamente 12,83% dos vínculos estão classificados como “Outros”, representando casos de *mismatch*, isto é, ocupações sem correspondência direta com a formação em Administração. Esse percentual é considerado baixo no contexto internacional, em que estudos comparativos relatam índices entre 20% e 25% de *mismatch* para titulados em pós-graduação (Büchel & van Ham, 2003; Verhaest & Omey, 2010). Além disso, a presença significativa de egressos em funções administrativas, de gestão e liderança organizacional evidencia que a formação transcende a esfera acadêmica, conferindo competências transferíveis valorizadas em diferentes setores da economia.

Do ponto de vista analítico, esse resultado pode ser interpretado sob duas perspectivas complementares: por um lado, a baixa incidência de *mismatch* indica que o programa forma profissionais adequados às demandas de mercado; por outro, a presença não desprezível de egressos em funções não tradicionais revela versatilidade formativa, um traço valorizado em contextos organizacionais complexos e dinâmicos.

Ao observar a evolução temporal do *mismatch* (Figura 4), constata-se um padrão semelhante ao da taxa de *overeducation*: valores mais elevados nos primeiros anos após a conclusão, seguidos de uma trajetória descendente e de estabilização em torno da média global. Esse comportamento reforça a interpretação de que os primeiros anos de carreira são marcados por uma maior heterogeneidade de inserções, incluindo ocupações fora da área de formação, enquanto o médio e o longo prazo são caracterizados por uma maior tendência de coerência entre qualificação e ocupação.

Figura 4 – Evolução do *mismatch* ao longo dos anos decorridos desde a conclusão do PPGA/UFPB, com linha de referência em 12,83% representando a média global do indicador



Fonte: Elaborado pelos autores

A presença da linha de referência em 12,83% é especialmente útil para ilustrar essa tendência. Em diversos momentos da série temporal, o indicador de *mismatch* permanece abaixo ou muito próximo da média global, o que reforça a capacidade do programa de formar profissionais que, ao longo do tempo, tendem a se repositonar em funções mais alinhadas com sua formação e competências.

Do ponto de vista teórico, esse padrão é consistente com as interpretações da literatura sobre inserção de pós-graduados no mercado de trabalho. Büchel e van Ham (2003) argumentam que parte do *mismatch* inicial pode ser interpretada como um “desvio funcional” temporário, relacionado à busca por oportunidades de ascensão ou experiências complementares, e não necessariamente como um sinal de inadequação estrutural. Verhaest e Omey (2010) complementam essa perspectiva ao demonstrar que a tendência de convergência do *mismatch* ao longo do tempo é um indicador de capital humano altamente adaptativo, característica típica de programas de pós-graduação de excelência.

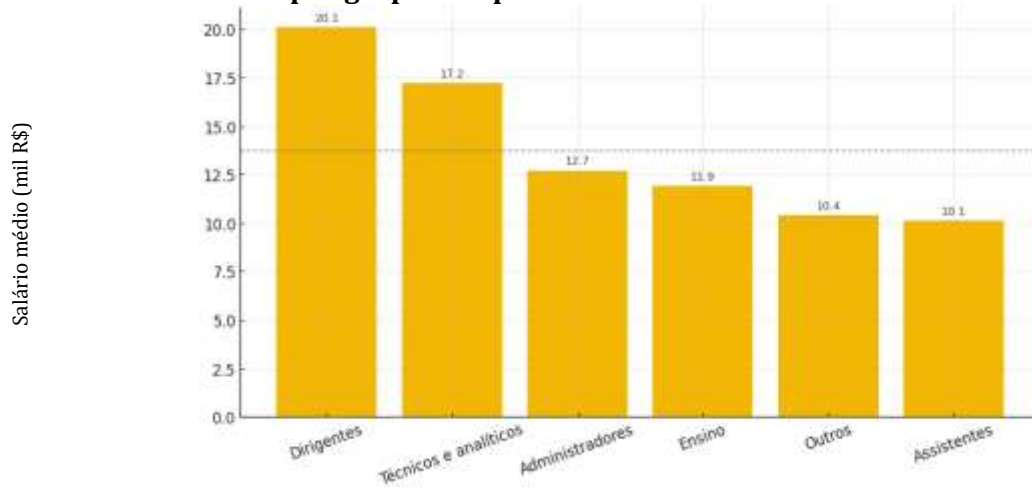
4.2.2. Indicadores de sucesso relacionados à remuneração e à ocupação

A análise da dimensão salarial e ocupacional dos egressos do PPGA/UFPB fornece evidências robustas sobre a qualidade da inserção no mercado de trabalho e os retornos econômicos associados à formação avançada. Os resultados revelam que o programa tem cumprido com êxito seu papel de gerar capital humano altamente qualificado, com remunerações significativamente superiores à média do mercado e ampla mobilidade funcional e geográfica.

A massa salarial total dos 374 egressos analisados atinge aproximadamente R\$ 62 milhões, o que representa um valor médio acumulado de R\$ 165.711,33 por egresso ao longo da carreira. Quando observados os salários individuais, o valor médio geral é de R\$ 11.785,45, subindo para R\$ 11.845,53 quando considerados apenas os vínculos ativos. Esses valores situam-se consistentemente acima da média salarial nacional para profissionais com pós-graduação, sinalizando retornos econômicos expressivos do investimento educacional.

A Figura 5 apresenta a média salarial por grupos ocupacionais, evidenciando diferenças relevantes entre as categorias profissionais. Os egressos em funções de dirigentes apresentam as maiores remunerações médias, seguidos por cargos técnicos e analíticos, administradores e docência. Mesmo categorias intermediárias, como assistentes e analistas, exibem médias salariais superiores à média nacional para trabalhadores com pós-graduação, o que demonstra a valorização de competências desenvolvidas no PPGA/UFPB.

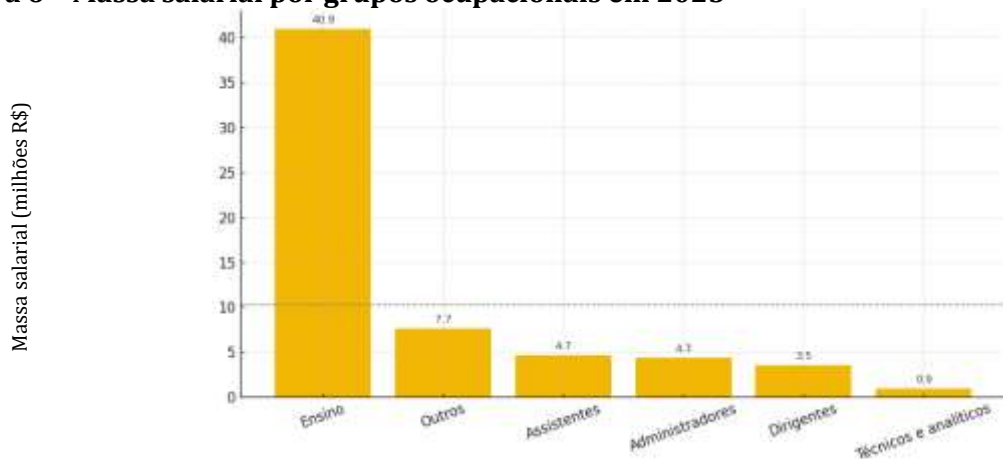
Figura 5 – Média salarial por grupos ocupacionais em 2023



Fonte: Elaborado pelos autores

Na Figura 6, podemos observar a massa salarial total por ocupação, ilustrando a contribuição econômica agregada de cada grupo ao longo do tempo. Como esperado, as funções de ensino concentram a maior parcela da massa salarial, refletindo não apenas o volume de vínculos, mas também a permanência e estabilidade desses profissionais no setor educacional.

Figura 6 – Massa salarial por grupos ocupacionais em 2023

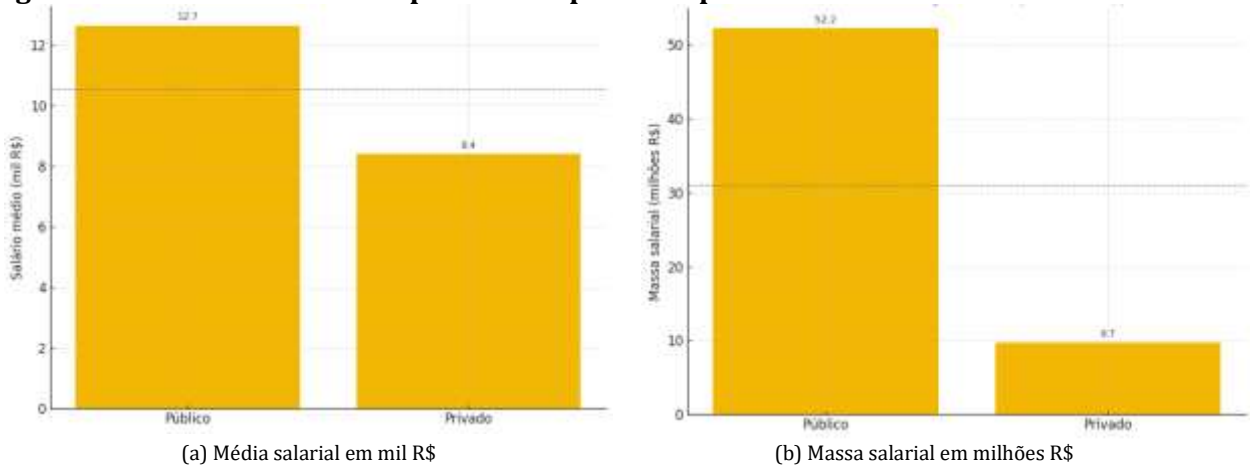


Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.2. Mobilidade setorial e geográfica dos egressos

A diferenciação por setor de atuação revela padrões interessantes (Figura 7). O setor público, que absorve a maior parte dos egressos (79,4%), apresenta salários médios ligeiramente superiores aos do setor privado, reforçando a tese de que a expansão do ensino superior e das instituições federais nas últimas décadas criou oportunidades qualificadas e bem remuneradas para mestres e doutores.

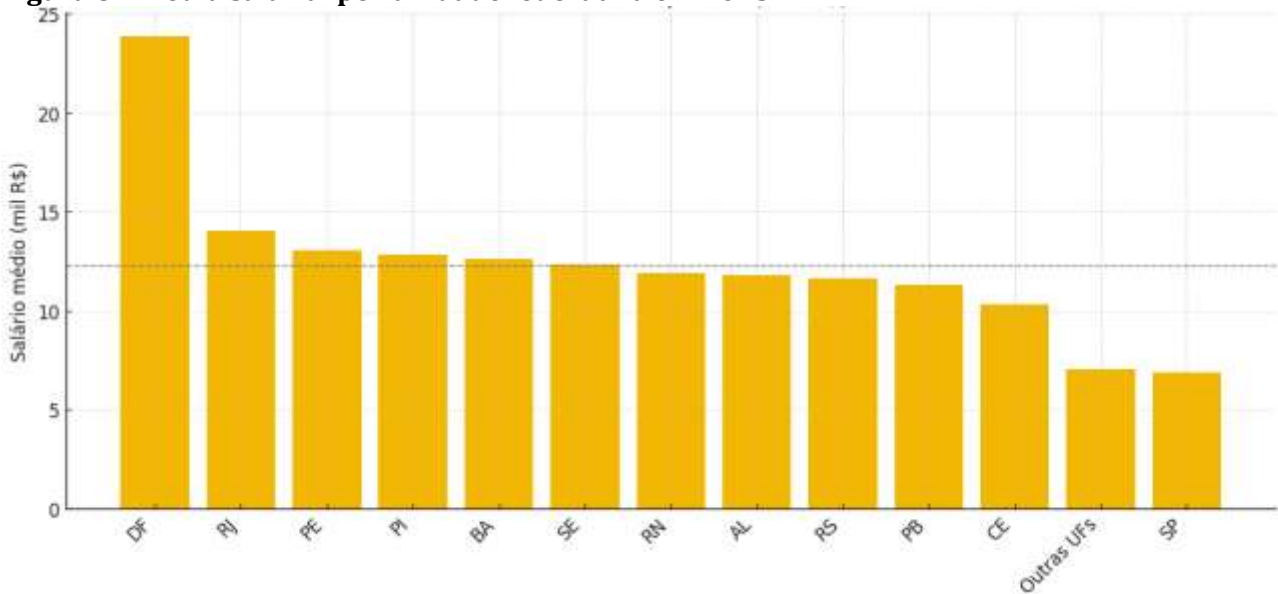
Figura 7 – Estatísticas salariais por setores público e privado em 2023



Fonte: Elaborado pelos autores

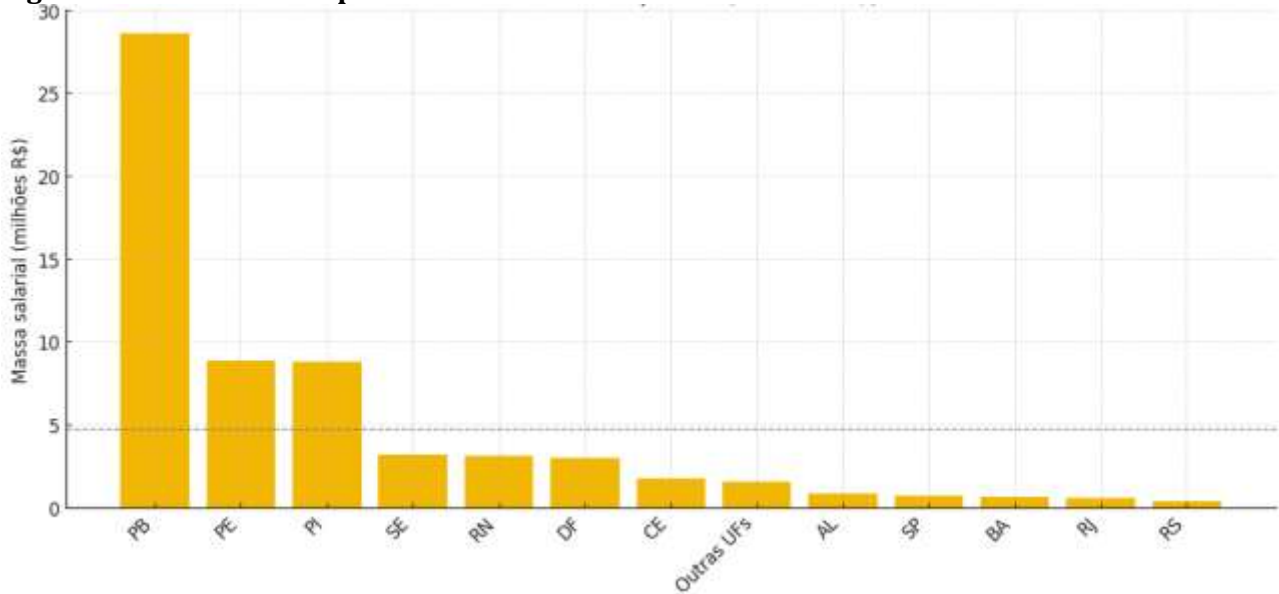
A maior massa salarial no setor público também reflete a estabilidade contratual e a menor rotatividade associada a esses vínculos, contrastando com a maior volatilidade do setor privado. Em relação à distribuição geográfica da renda, observamos que há evidências de forte concentração no Nordeste, especialmente na Paraíba e em Pernambuco, estados que juntos concentram mais de 70% dos vínculos (Figura 8).

Figura 8 – Média salarial por unidade federativa em 2023



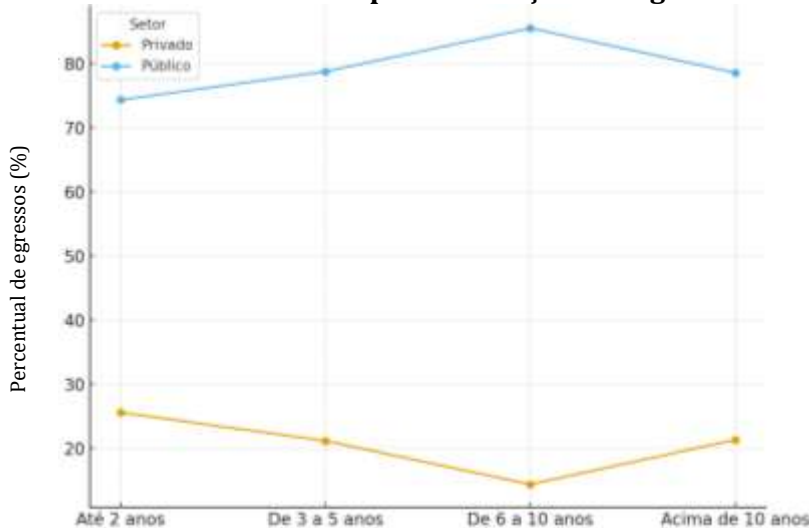
Fonte: Elaborado pelos autores

A análise por UF (Figura 8) mostra que, embora as maiores médias salariais estejam em estados do Sudeste e Centro-Oeste, a massa salarial total permanece mais elevada na Paraíba (Figura 9), evidenciando a relevância do programa na geração de renda e na formação de quadros estratégicos para o desenvolvimento regional.

Figura 9 – Massa salarial por unidade federativa em 2023

Fonte: Elaborado pelos autores

Na Figura 10, observamos que a participação do setor público é predominante em todos os estágios da trajetória profissional, variando entre 72% e 91% dos egressos conforme o tempo após a titulação. Observa-se um leve crescimento da participação do setor privado nos grupos de 3 a 5 anos, refletindo inserções iniciais fora do ambiente público, seguido por um retorno gradual ao setor público, coerente com o padrão de estabilização de carreiras observado na literatura (Büchel & van Ham, 2003).

Figura 10 – Mobilidade setorial após a formação dos egressos

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise da mobilidade estadual, na Tabela 6, indica que a Paraíba permanece como principal polo de absorção dos egressos do PPGA/UFPB em todos os grupos de anos decorridos, com percentuais entre 47% e 62%. Observa-se, ainda, um crescimento gradual da presença em Pernambuco, especialmente entre 3 e 10 anos após a conclusão, refletindo a integração regional das trajetórias profissionais e a inserção em instituições de ensino e órgãos públicos do estado vizinho. Estados como Distrito Federal, Ceará e Bahia também figuram entre os destinos, reforçando o alcance nacional do programa, embora em menor escala. Esses resultados consolidam o papel do PPGA/UFPB como formador e retentor de talentos qualificados no Nordeste, ao mesmo tempo em que demonstram capilaridade inter-regional, com egressos em funções estratégicas fora da Paraíba.

Tabela 6 - Mobilidade geográfica dos egressos

UF	Até 2 anos	De 3 a 5 anos	De 6 a 10 anos	Acima de 10 anos
PB	51,3%	51,5%	62,2%	47,4%
PE	14,1%	15,2%	14,4%	11,0%
PI	16,7%	3,0%	3,3%	11,6%
RN	1,3%	12,1%	8,9%	4,6%
SE	0,0%	0,0%	0,0%	11,0%
CE	5,1%	3,0%	3,3%	1,7%
DF	0,0%	6,1%	1,1%	3,5%
SP	2,6%	0,0%	2,2%	0,6%
AL	0,0%	3,0%	1,1%	1,2%
BA	1,3%	0,0%	0,0%	1,7%
RJ	1,3%	0,0%	0,0%	1,2%
RS	1,3%	0,0%	1,1%	0,6%
MT	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
MA	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
GO	0,0%	3,0%	0,0%	0,6%
PR	1,3%	0,0%	1,1%	0,0%
ES	0,0%	0,0%	1,1%	0,6%
PA	1,3%	0,0%	0,0%	0,6%
AP	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%
MS	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%
SC	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Elaborado pelos autores

Face aos resultados, observamos que há evidências do papel do PPGA/UFPB na formação e fixação de talentos qualificados na região Nordeste, contribuindo para a descentralização do capital humano e para o desenvolvimento socioeconômico regional, um dos objetivos estratégicos do programa desde sua criação.

5. Fechamento

Os resultados deste estudo fornecem evidências de que o PPGA/UFPB é um programa maduro, relevante e socialmente impactante, cuja formação transcende o escopo acadêmico tradicional. A combinação de análises qualitativas e quantitativas demonstra coerência entre percepção e evidência empírica: os egressos relatam experiências enriquecedoras e, objetivamente, apresentam trajetórias profissionais sólidas, qualificadas e bem remuneradas.

A baixa taxa de overeducation, a alta empregabilidade e os rendimentos superiores à média nacional consolidam o programa como referência na formação de mestres e doutores com competências transferíveis, adaptativas e orientadas à prática. Além disso, o predomínio de vínculos públicos e docentes reafirma sua contribuição para o fortalecimento da rede federal de ensino e pesquisa, alinhando-se às diretrizes de impacto societal (Costa et al., 2022).

Contudo, uma análise aprofundada dessa predominância no setor público convida a uma reflexão adicional. Se por um lado ela representa o sucesso inquestionável do programa em sua vocação histórica, por outro, levanta a questão de se essa concentração reflete também a dinâmica do mercado de trabalho regional, com uma possível escassez de oportunidades de alta gestão no setor privado que absorvam e remunerem adequadamente mestres e doutores. Essa reflexão torna-se particularmente estratégica diante da recente atualização do escopo formativo do PPGA, que passou a contemplar competências para atuação em contextos organizacionais complexos. O desafio futuro será, portanto, manter a excelência na formação acadêmica e, simultaneamente, fortalecer as pontes com o setor privado, garantindo que o impacto societal do programa se estenda por múltiplos setores da economia.

No campo metodológico, a integração de dados secundários via SAEGO representa uma inovação significativa, superando o problema clássico de baixas taxas de resposta em pesquisas com egressos (Smith & Bers, 1987; MIT, 2025) e oferecendo um novo paradigma de avaliação baseada em evidências. Especificamente em relação aos indicadores quantitativos, os dados do SAEGO corroboram essa percepção, revelando uma taxa de overeducation baixa e remunerações médias superiores a R\$ 11 mil, indicando uma inserção qualificada no mercado de trabalho. A predominância de egressos no setor público reflete a vocação do programa e as oportunidades geradas pela expansão do ensino superior no

Brasil. Os indicadores apontam para a importância de uma formação de pós-graduação que valorize não apenas a produção científica, mas também o desenvolvimento de competências profissionais e o impacto societal, um caminho que o PPGA/UFPB tem trilhado com consistência e visão.

Apesar das contribuições deste trabalho, os resultados não estão isentos de limitações. As respostas no estudo qualitativo foram, em maioria, de egressos recentes, que, apesar de trazerem importantes reflexões, promovem limitações de análise em perspectiva. Além disso, o SAEGO, embora inovador, depende da qualidade e atualização de bases secundárias, o que pode afetar a precisão de alguns indicadores. Para pesquisas futuras, sugerimos estudos comparativos com os egressos após a mudança de direcionamento do programa, que passou a enfatizar elementos práticos e de impacto societal. Este foco está bem sinalizado no objetivo de viabilizar articulações da universidade em seu contexto de atuação, por meio de projetos de cooperação de pesquisa científica e tecnológica que potencializem a geração e a transferência de conhecimento e inovações (acadêmicas, tecnológicas, culturais e/ou sociais) (PPGA, 2024).

Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Büchel, F., & van Ham, M. (2003). Overeducation, regional labor markets, and spatial flexibility. *Journal of Urban Economics*, 53(3), 482–493. [https://doi.org/10.1016/S0094-1190\(03\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0094-1190(03)00008-1)
- CAPES. (2020). *Fichas de avaliação*. Recuperado de https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/FICHA_ADMINISTRACAO_P_ATUALIZADA.pdf
- Carneiro, J. S. (2025). Modelo de gestão baseada em evidências no ensino técnico: desenvolvimento, implementação e avaliação. [Tese de doutorado]. Universidade Federal da Paraíba.
- Costa, F. J. D., Machado, M. A. V., & Câmara, S. F. (2022). Por uma orientação ao impacto societal da pós-graduação em administração no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 823-835. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210222>
- Costa, F. J., & Oliveira, S. A. (2024). Formação do doutor em administração no Brasil: Por um sentido profissional pleno. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 25(1), 4-29. <https://doi.org/10.13058/raep.2024.v25n1.2349>
- Cultrera, L., Rycx, F., Santosuosso, G., & Vermeylen, G. (2023). The over-education wage penalty among PhD holders: a European perspective. *Education Economics*, 33(1), 53–75. <https://doi.org/10.1080/09645292.2023.2277120>
- Ghanaïem, M. M. I., & Shafy, H. K. I. A. (2024). Overeducation and its relationship with happiness as viewed by the postgraduates of educational studies in egyptian universities. *International Journal of Research in Educational Sciences (IJRES)*, 7(4), 41-70. <http://dx.doi.org/10.29009/ijres.7.4.1>
- Green, F., & Henseke, G. (2017). Graduates and 'graduate jobs' in Europe: a picture of growth and diversification. *Centre for Global Higher Education*, University of Oxford. <http://dx.doi.org/10.5287/ora-o8qkzzgw9>
- Lambert, A. D., & Miller, A. L. (2014). Lower response rates on alumni surveys might not mean lower response representativeness. *Educational Research Quarterly*, 37(3), 40-53.
- Martín-González, M., Ortiz, S., & Jano, M. D. (2025). An empirical analysis of overeducation among master's graduates in Spain. *European Journal of Higher Education*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2556998>
- MIT - Massachusetts Institute of Technology. (2025). *Institutional research*. Recuperado de <https://ir.mit.edu/outcomes/>
- More, S. (2024). Overeducation and its impact on unemployment duration: A glance at the Israeli labour market. *Middle East Journal of Management*, 11(6), 620-638. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2024.141918>
- OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- Pitan, O. S., & Adedeji, S. O. (2012). Skills mismatch among university graduates in the Nigeria labour market. *US-China Education Review*, A1, 90-98.
- PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração (2018). *Resolução nº 06/2018*. Recuperado de <http://plone.ufpb.br/ppga/contents/arquivos/legislacao/regulamento-ppga-resolucao-06-2018.pdf>
- PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração (2024). *Resolução nº 05/2024*. Recuperado de http://plone.ufpb.br/ppga/contents/arquivos/legislacao/resolucao_consepe_n_05-2024.pdf
- QS World Ranking. (2025). *QS world university rankings 2026: Top global universities*. Recuperado de

- <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings>
- Rios, R., Flores, V. C. M., Vargas Bianchim, B., Santos, R. D. C. T., & Rodrigues, A. M. (2018). Evasão, retenção e diplomação: ocorrências e motivações. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 11(4), 20-39. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n4p20>
- Sertillanges, A-D. (2019). *A vida intelectual*. Kírion.
- Silva, A. B. D., & Costa, F. D. (2014). Itinerários para o desenvolvimento da competência docente na pós-graduação stricto sensu em administração. *Revista Economia & Gestão*, 14(34), 30-57. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2014v14n34p30>
- Smith, K., & Bers, T. (1987). Improving alumni survey response rates: An experiment and cost-benefit analysis. *Research in Higher Education*, 27(3), 218-225. <https://doi.org/10.1007/BF00991999>
- UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. (2025). *Relatório de autoavaliação institucional*. Recuperado de https://cpa.ufsc.br/?page_id=48.
- Verhaest, D., & Omeij, E. (2010). The determinants of overeducation: Different measures, different outcomes? *International Journal of Manpower*, 31(6), 608-625. <https://doi.org/10.1108/01437721011073337>
- Vossensteyn, J. J., Kottmann, A., Jongbloed, B. W. A., Kaiser, F., Cremonini, L., Stensaker, B., Hovdhaugen, E., & Wollscheid, S. (2015). *Dropout and completion in higher education in europe: main report*. European Union. <https://doi.org/10.2766/826962>
- Waiandt, C. (2009). O ensino dos estudos organizacionais nos cursos de pós-graduação stricto sensu em Administração [Tese de Doutorado]. Universidade Federal da Bahia.