

Os desafios dos jovens administradores no mercado de trabalho

The challenges of young administrators in the job market

Iasmin Tainara Oliveira dos Santos¹

SENAI, Salvador – BA, Brasil

Jamim Almeida Bispo Araújo²

SENAI, Salvador – BA, Brasil

Sayonara Barbosa dos Anjos³

SENAI, Salvador – BA, Brasil

Cevaldo S. e Santos⁴

SENAI, Salvador – BA, Brasil

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pelos jovens administradores no mercado de trabalho contemporâneo, caracterizado por elevada competitividade, rápidas transformações tecnológicas e exigências de competências multifacetadas. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de cunho exploratório, baseada em revisão bibliográfica e análise documental, complementada por dados estatísticos do Ministério do Trabalho e do Conselho Federal de Administração (CFA). Os principais entraves abordados são a falta de experiência prática, a necessidade de adaptação à cultura organizacional, as diferenças geracionais, a gestão de equipes diversas e os desafios tecnológicos enfrentados por jovens empreendedores. A Lei da Aprendizagem, os programas de estágio e trainee, o mentoring e o coaching são apresentados como instrumentos eficazes de inserção e desenvolvimento profissional. A análise evidencia, ainda, a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, da educação continuada e do networking como estratégias de consolidação da carreira. Conclui-se que a superação desses desafios requer articulação entre políticas públicas, estratégias organizacionais e atitudes proativas dos próprios jovens administradores.

Palavras-chave: Lei da aprendizagem. Mentoring e Coaching. Cultura organizacional. Jovem empreendedor.

¹ Técnica em Administração - SENAI-BA - e-mail: iasmin.t.santo@ba.estudante.senai.br

² Técnica em Administração - SENAI-BA - e-mail: jamim.araujo@ba.estudante.senai.br

³ Técnica em Administração - SENAI-BA - e-mail: sayonara.anjos@ba.estudante.senai.br

⁴ Doutorando em Difusão do Conhecimento – UFBA, Mestre em Administração – UNIFACS-BA, Pós-Graduado em Gestão Empresarial e Docência do Ensino Superior e Graduado em Administração de Empresas com Ênfase em Análise de Sistemas – Faculdade Visconde de Cairu, Professor do SENAI-BA - e-mail: cevaldosantos@gmail.com

Abstract: This article aims to analyze the challenges faced by young business administrators in the contemporary labor market, marked by high competitiveness, rapid technological transformations, and multifaceted skill requirements. The research adopts a qualitative, exploratory approach, based on bibliographic review and documentary analysis, complemented by statistical data from the Ministry of Labor and the Federal Administration Council (CFA). The main obstacles addressed include the lack of practical experience, the need for adaptation to organizational culture, generational differences, the management of diverse teams, and the technological challenges faced by young entrepreneurs. The Apprenticeship Law, internship and trainee programs, mentoring, and coaching are presented as effective tools for professional insertion and development. The analysis also highlights the importance of work-life balance, continuing education, and networking as strategies for career consolidation. It concludes that overcoming these challenges requires the articulation of public policies, organizational strategies, and proactive attitudes from young administrators.

Keywords: Young administrators. Job market. Apprenticeship Law. Mentoring and Coaching. Organizational culture.

1 Introdução

O ingresso no mercado de trabalho representa um dos momentos mais desafiadores na trajetória profissional de jovens administradores. O cenário atual, marcado pela alta competitividade, transformações tecnológicas aceleradas e exigências por habilidades multifuncionais, impõe aos recém-formados a necessidade de diferenciação e constante aprimoramento. Nesse contexto, destacam-se entraves como a carência de experiência prática, a dificuldade de adaptação à cultura organizacional e as tensões decorrentes das diferenças geracionais nas equipes de trabalho.

A liderança precoce, por exemplo, exige maturidade para decisões estratégicas e competência na gestão de equipes diversificadas, algo nem sempre abordado com profundidade na formação acadêmica. As organizações demandam profissionais adaptáveis às dinâmicas digitais e inovadores frente às mudanças dos modelos de negócio.

Conforme Castells (2006), "as tecnologias da informação e da comunicação não são apenas ferramentas para a eficiência, mas verdadeiros motores de mudança estrutural nos negócios e na economia" (Castells, 2006, p. 98). Dessa forma, habilidades interpessoais e competências socioemocionais, como comunicação

eficaz, resiliência, trabalho em equipe e gestão do tempo, tornam-se tão importantes quanto o domínio técnico. Além disso, fatores como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o desenvolvimento de redes de contato e o investimento em educação continuada são essenciais para uma trajetória profissional bem-sucedida.

Portanto, este estudo busca compreender de forma ampla e crítica os principais desafios enfrentados por jovens administradores e apresentar caminhos que potencializem sua inserção e crescimento no mercado de trabalho, com base em fundamentos teóricos e dados empíricos atualizados.

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e caráter exploratório. Utilizou-se como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica e documental, com base em livros, artigos científicos, legislações e relatórios institucionais, especialmente do Ministério do Trabalho e Emprego e do Conselho Federal de Administração (CFA). Além disso, foram analisados dados estatísticos atualizados relativos à contratação de jovens aprendizes e às tendências da profissão de administrador no Brasil. A metodologia adotada visa compreender os fatores que dificultam a inserção e ascensão de jovens profissionais no mercado, bem como identificar estratégias e instrumentos eficazes para sua superação. A análise dos dados foi realizada por meio de leitura crítica e sistematização temática, sem o uso de softwares estatísticos, dada a natureza qualitativa do estudo.

2 Falta de experiência profissional

Uma das principais dificuldades é a falta de experiência, muitos se deparam com um processo seletivo bem competitivo, no qual a experiência prática seja um diferencial decisivo, o que acaba gerando frustrações, embora tenham dedicado anos em sua formação acadêmica, encontram barreiras ao tentar aplicar seus conhecimentos no ambiente corporativo.

Diante deste cenário histórico e social, o mercado de trabalho tornou-se cada vez mais competitivo, obrigando as novas gerações a confrontarem-se com situações marcadas pela incerteza e imprevisibilidade em relação à entrada no mundo do trabalho (Sousa; Gonçalves, 2016, p. 3).

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente, principalmente para aqueles jovens adultos que estão tentando ingressar em seu primeiro emprego. Hoje em dia a experiência e conhecimento sobre as atividades exercidas por uma determinada função são fatores determinantes para a contratação de novos funcionários, e devido déficit educacional enfrentado pelo país, muitos indivíduos apresentam dificuldades em conseguir um emprego, e a busca por especialização ganha cada vez mais força (Rocha, 2008).

As organizações buscam por profissionais que saibam lidar com situações reais, e que entendam a dinâmica do trabalho em equipe, com resolução de problemas e tomada de decisões rápidas. Por isso, é fundamental a busca por alternativas para adquirir experiência, mesmo antes de concluir seu curso. Os estágios são a principal porta de entrada para o mercado de trabalho, porque oferecem ao estudante a oportunidade de vivenciar na prática, e permite o desenvolvimento de habilidades interpessoais como: responsabilidade, adaptação a diferentes contextos organizacionais e comunicação eficaz.

No entanto, o processo de capacitação ainda é algo que requer a disponibilidades de alguns recursos que fornecem suporte para que seja possível a sua realização, e pensando nisso é preciso de tanto as empresas quanto os profissionais desenvolvam o senso de preocupação para que seja alcançado o objetivo de melhoria através da capacitação (Ferreira et al. 2009).

Existe o programa trainee que é estruturado para identificar e capacitar jovens talentos, onde o indivíduo tem a oportunidade de rotacionar diferentes áreas da empresa, a fim de prepará-los para ocupar posições estratégicas no futuro, ampliando sua visão sobre o negócio e permitindo o desenvolvimento de competências, criando uma rede de contatos, que podem abrir portas no futuro.

Participar de estágios e programas de trainee possibilita a compreensão sobre a cultura corporativa. Onde cada empresa possui suas normas, valores e expectativa em relação ao comportamento dos colaboradores, assim o jovem pode observar aprender e se integrar a cultura, facilitando sua transição para uma efetivação.

Inicialmente a falta de experiência pode ser um obstáculo, mas existem caminhos para superar essas barreiras. Investir em estágios e trainee vai enriquecer seu currículo e proporcionar vivência necessária para se destacar no mercado de trabalho.

2.1 lei da aprendizagem

Para inserção do jovem no mercado de trabalho foi criado o programa Aprendiz Legal, que se ampara na lei 10097/2000. A lei oferece a possibilidade de inclusão para jovens de 14 a 24 anos sem experiência prévia, permitindo que estudem e trabalhem. Essa é uma das principais portas de entrada para o primeiro emprego com carteira assinada com o contrato de duração de 2 anos e com alguns benefícios como salário mínimo hora, férias ,13º salário entre outros.

Com o objetivo de ampliar a Lei da Aprendizagem, foi lançada a Frente Parlamentar Mista de Apoio ao Aprendiz no último dia 12. O deputado federal Marco Bertaiolli (PSD-SP) foi relator do projeto de lei do Estatuto do Aprendiz (6461/19), na Comissão Especial da Câmara dos Deputados. A matéria pretende atualizar a Lei da Aprendizagem, para incentivar a contratação de mais jovens aprendizes.

Bertaiolli (2023) acredita que o aprendizado abre as portas do mercado de trabalho para que o jovem tenha a sua primeira experiência profissional. Para ele, a frente para aperfeiçoar a legislação e garantir oportunidades aos jovens.

Uma frente parlamentar composta por 200 parlamentares que tenham todas as informações absolutamente precisas sobre o aprendizado será defensora do programa no país inteiro e arautos da divulgação das boas novas, que é motivar as empresas brasileiras a contratarem jovens na condição de aprendiz. Então, essa legislação será muito acompanhada por essa frente parlamentar, inclusive agora na discussão do novo ensino médio. Inserir o jovem na condição de aprendiz, como um complemento à sua formação escolar. (Marco Bertaiolli, 2023)

De acordo com o CEO do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), Humberto Casagrande, os números de emprego da juventude no país ainda estão muito aquém das expectativas.

2.2 Adaptações a cultura organizacional e diferenças geracionais

Um problema recorrente no ambiente corporativo é a adaptação à cultura organizacional, devido a evolução rápida do mundo dos negócios. Essa cultura é definida como conjunto de hábitos e crenças firmados por meio de normas, valores,

expectativas e atitudes compartilhadas por todos os integrantes da empresa. Segundo Chiavenato (2004) “a cultura organizacional estabelece normas não escritas, porém percebidas por todos, que orientam o comportamento dos indivíduos”. Para muitos profissionais, principalmente os que chegam de outras organizações, se adaptarem pode ser difícil porque exige mudança de atitude, absorção de novos códigos de conduta e até mesmo reavaliação de valores pessoais para estar em conformidade com o ambiente.

A força de trabalho moderna é um mosaico de gerações, cada uma com suas próprias experiências, valores e expectativas. Baby Boomers, Geração X, Millennials ou Geração Z compartilham o mesmo espaço de trabalho, trazendo consigo uma rica diversidade de perspectivas e habilidades. No entanto, essa diversidade também pode gerar desafios e conflitos, caso não seja gerenciada de forma estratégica.

De acordo com nossa fundadora, Luanna Pace, este cenário tem sido tema freqüente nas conversas com seus clientes. “Hoje, a estrutura das empresas vive uma realidade bastante desconstruída do que foi o padrão durante muitos anos”, relata. “Antes, era preciso trabalhar por muitos anos e em várias funções para alcançar um cargo de liderança. Atualmente, é comum ter pessoas mais jovens em altos cargos e uma pessoa bem mais velha sendo subordinada a ela.”

2.3 Gestão de equipe diversificada

A equipe de gestão diversificada é composta por profissionais de diferentes idades, formações e cultura, que se torna um desafio comum no ambiente corporativo contemporâneo. Essa diversidade pode proporcionar uma rica troca de ideias, experiência e diferentes formas de abordar problemas, porém exige que os gestores tenham um cuidado especial para garantir que as expectativas sejam alinhadas e a comunicação flui de forma eficaz.

No contexto organizacional, a palavra diversidade está ligada à discordância e à divergência, que conseqüentemente irá culminar no conflito de ideias, de posturas e de conceitos. As pessoas distinguem-se umas das outras por diversos aspectos, como valores familiares, aspirações de carreira, bagagem educacional, círculo de amizades, etc. Thomas (apud Zotes et al, 2004), aponta que:

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero, estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não- privilégio e administração ou não administração.

Os mais jovens buscam inovação, flexibilidade e crescimento rápido. De acordo com estudos de Lancaster e Stillman (2002), “gerações diferentes trazem perspectivas e valores únicos ao local de trabalho, e quando esses valores colidem, o papel do gestor é essencial para mediar conflitos e garantir a colaboração”. Profissionais de diferentes origens culturais podem ter visões distintas sobre trabalho em equipe, gestão de tempo e até mesmo a maneira como recebem os feedbacks.

Segundo Robbins Judge (2010), “os líderes eficazes são aqueles que conseguem entender as diferenças individuais de cada membro da equipe e adaptar seu estilo de gestão para maximizar o desempenho”. O gestor precisa ser flexível no ajuste das suas abordagens, através dos programas de desenvolvimento pessoal e até mesmo a forma de como as metas é condicionada, para que os colaboradores se sintam valorizados.

A comunicação eficaz é o pilar para o sucesso na gestão de equipes organizadas. Robbins e Judge (2010) destacam que “as barreiras de comunicação entre gerações e culturas podem impactar níveis de cooperação da equipe e do desempenho organizacional, se não forem gerenciados de forma adequada”. Sendo necessário promover um ambiente de diálogo aberto e transparente, onde todos possam expressar suas opiniões e preocupações.

A prática da diversidade está relacionada com a responsabilidade social que a empresa tem para com a sociedade de forma de não discriminar pessoas, contudo muitas organizações não exploram as vantagens da gestão de diversidades.

O networking é essencial para o desenvolvimento da carreira de administradores, pois facilita a troca de conhecimentos, identificação de oportunidades e construção de parcerias estratégicas. Uma rede de contatos sólida permite o acesso a informações sobre o mercado, tendências e novos projetos, além de abrir portas para novos cargos ou negócios.

Para construir uma rede produtiva, participar de eventos da área, como congressos e seminários, interagir em grupos profissionais online e manter contato

regular com colegas, professores e mentores. Demonstre interesse genuíno pelas pessoas, compartilhe conhecimentos e ofereça ajuda quando possível. O networking não é apenas acumular contatos, mas cultivar relacionamentos baseados na confiança e no benefício mútuo.

2.4 Desafios tecnológicos do jovem empreendedor

Empreender e criar um novo negócio tem um papel social muito relevante para o desenvolvimento de uma empresa, cidade ou até mesmo do país. A cultura empreendedora representa a essência do empreendedorismo, significa ter o perfil empreendedor, gestão empreendedora e atitudes proativas em relação a empreender (MELLO et al., 2017, p. s.p.). O comportamento empreendedor e da cultura empreendedora são componentes essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações num mercado com tanta competição, com mudanças tão rápidas e constantes (Dreher, 2004). Ferramentas tecnológicas são fundamentais para se fazer empreendedorismo de forma coerente e assertiva, prevenindo problemas futuros na trajetória de empreender inovando com olhar amplo visando crescer e prosperar.

Segundo Barreto (1998) define empreendedorismo como a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada. “O autor não atrela esta capacidade a uma característica de personalidade, já que considera o empreendedorismo como um comportamento ou processo voltado para a criação e desenvolvimento de um negócio que trará resultados positivos. Em outras palavras, empreender é conseguir criar valor através do desenvolvimento de uma empresa”.

Kawasaki (2016) destaca que quando se fala em dar sentido à sua empresa, não significa apenas convertê-la em uma máquina de fazer dinheiro, prestígio ou poder. Segundo pesquisas o Jovem empreendedor tem um desafio real na sua trajetória empresarial de crescimento que é justamente compreender primeiramente os conceitos ligados ao empreendedorismo e as tecnologias envolvidas, o jovem e aberto aos novos surgimentos inovadores que podem ser uma ferramenta importante no empreendimento prosperar.

Entende-se que a tecnologia é essencial para facilitar o trabalho desenvolvido por uma determinada empresa ou empreendimento, por isso se torna fundamental a

sua inclusão no seu planejamento seguindo assim (PODC) planejamento, organização, dirigir e controlar.

Todo empreendimento é desafio no início com muitas dúvidas e dificuldades e investimentos pautados na administração, não pode ser desenvolvida sem o olhar administrativo, pois as consequências podem ser catastróficas numa empresa. Dolabela (2008) afirma que a educação empreendedora no Brasil está em seu estágio inicial de desenvolvimento. Segundo ele:

A educação empreendedora no Brasil difere daquela nos países desenvolvidos: aqui as variáveis que definem a nossa ética e a nossa estratégia educacional advém de contingências não encontradas lá: a miséria e os mecanismos históricos de sua preservação. (DOLABELA, 2007, p. 1)

A questão não é só criar algo novo e sim empreender com inteligência e sabedoria utilizando assim ferramentas de administração ligadas a tecnologias como sua base forte no seu negócio. Além da criatividade é indispensável o conhecimento de mercado e a melhor forma de começar saber e ter consciência que mas, com as ferramentas certa a uma chance de ocorrer menos falhas no processo de empreender , além pesquisar o mercado possuem outros fatores a serem pesquisado pelo jovem que arriscar a inovar.

Inovar não é só criar novo é ampliar a visão sobre um mercado que precisa ser renovado e mesmo tirado para, ao se tratar de tecnologia está sempre se inovando e se transformando bem rápido e o jovem empreendedor precisa ampliar seu olhar sobre seu negócio senão fica para trás e encarar sem medo de arriscar.

2.5 Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

Segundo Pontotel, (2025) o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é o estado em que um indivíduo consegue harmonizar suas responsabilidades e compromissos no trabalho e na vida pessoal. Isso não significa apenas a divisão de tempo entre essas esferas, mas também a capacidade de se dedicar com igual qualidade e energia a ambas”

O equilíbrio em tudo na vida de um jovem empreendedor se torna imprescindível buscá-lo de forma efetiva para não ocorra um desequilíbrio na divisão

das suas atividades e responsabilidades para desenvolver tanto no setor pessoal quanto no profissional, mas a administração pode ajudar e muito pois nela o jovem aprende a separar e se organizar nas tarefas necessárias. O conceito de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional entende a conciliação entre o trabalho e as tarefas pessoais, sendo possível ser caracterizado como “uma avaliação geral entre funções de compatibilidade entre papéis profissionais e familiares” (Wepfer et al., 2015, p.3).

O exemplo das finanças é imprescindível separar as contas do pessoal e do investimento do seu empreendimento, saber o momento de gastar e o de investir. Segundo Duxbury, Dyke e Lam (2000), as organizações necessitam de adotar iniciativas que ajudem os seus colaboradores a alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos mesmos, promovendo uma performance de qualidade”. Entende a partir dessa visão que se torna importante para que um não ocorra conflitos interpessoais e questões que venham misturar situações que venham trazer consequências negativas nas duas esferas.

Situações como estresse e perda de controle das finanças, discussões entre pessoas queridas entre outras, havendo um equilíbrio poderá reduzir situações constrangedoras ou mesmo prevenir problemas futuros. De acordo com a ideia de Maslow, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a sonhada auto realização plena. O esquema descrito na pirâmide de Maslow trata justamente da hierarquização das necessidades ao longo da vida do ser humano.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Significados.com.br, (2025).

A pirâmide de Maslow é dividida em cinco níveis hierárquicos, cada um formado por um conjunto de necessidades. Na base da pirâmide estão os elementos que são considerados primordiais para a sobrevivência de uma pessoa, como a fome, a sede e a respiração. Para progredir na hierarquia é necessária a conquista das condições elementares da pirâmide, passando para os próximos níveis, um a um, até alcançar o topo.

O conhecimento sobre administração é de fundamental ferramenta para o jovem empreendedor com sabedoria e discernimento evitando menos falhas na administração do empreendimento e na vida pessoal.

2.6 A importância do mentoring e do coaching

Os jovens profissionais enfrentam uma série de desafios ao embarcar em suas jornadas de carreira. É nesse contexto que o mentoring emerge como uma ferramenta poderosa para orientar e apoiar esses indivíduos em sua jornada profissional. O mentoring não apenas oferece orientação prática e conselhos valiosos, mas também promove o crescimento pessoal e profissional dos jovens.

Walmsley e Nabi (2020) esclarecem que existe um interesse crescente mundial sobre mentoring para apoiar potencial empreendedor e o entusiasmo de jovens recém-formados preparando-os para os desafios e oportunidades que encontrarão ao longo de suas vidas para aproximarem-se de empreendedores seniores e conseguirem apoio socioemocional.

Para Calvosa (2021), mentoring: “É um processo de orientação e desenvolvimento humano pautado na confiança e na admiração que o indivíduo orientado (mente ou mentorado) possui em relação ao seu orientador/ aconselhador (mentor), cujo papel representa uma espécie de arquétipo, modelo e influenciador.

Crisp e Cruz (2009) citam que as quatro funções principais do mentoring em uma organização envolvem: (i) apoio para estabelecer uma carreira; (ii) capacidade de promover conhecimentos; (iii) oportunidade de permitir um modelo a ser imitado com foco no processo de superação de desafios; e (iv) apoio psicológico e emocional. No processo de mentoring, o mentor possui um papel norteador e significativo no relacionamento de orientação, com maior peso e valor do que em um processo de orientação puramente formal e profissional.

Coaching, segundo Calvosa (2021, p. 102):

É um processo de orientação, em geral, individual e personalizado para a pessoa orientada (coachee), visando mudanças de atitudes, desenvolvimento de habilidades em liderança, seleção e fortalecimento de competências, definição de metas a serem atingidas e estratégias utilizadas para o planejamento de carreira, preparando o indivíduo ou grupo para tarefas futuras ou para assumir algum cargo específico, com foco em autoconhecimento. O indivíduo é orientado por um coach que se responsabiliza por um período de tempo para instruir, incentivar e motivar ao alcance um objetivo determinado.

Nos últimos anos os processos de orientação profissional cresceram no interior das organizações. E passaram a refletir a necessidade de atenção aos diferentes elementos necessários para o desenvolvimento dos indivíduos, além de estenderam-se para os diversos setores (educacional, industrial, médico etc). Entretanto, que popularização não significa eficácia e adequada orientação profissional. Por isso, ajudar as pessoas nas organizações envolve estabelecer as premissas corretas e um direcionamento esperado (Bono et al., 2009).

Uma das principais vantagens da mentoria voluntária é a orientação personalizada fornecida pelos mentores. Esses profissionais experientes oferecem insights valiosos baseados em suas próprias experiências, ajudando os jovens a navegar pelos desafios do ambiente de trabalho e a desenvolver habilidades essenciais para o sucesso profissional. Além disso, os mentores podem oferecer orientação prática sobre aspectos específicos da carreira, desde o desenvolvimento de habilidades técnicas até a gestão de relacionamentos interpessoais.

A Mentoria também desempenha um papel essencial no desenvolvimento de habilidades sociais e profissionais dos jovens profissionais. Ao trabalhar de perto com seus mentores, os jovens têm a oportunidade de aprimorar suas habilidades de comunicação, trabalho em equipe, liderança e resolução de problemas. Essas habilidades são fundamentais para o sucesso em qualquer ambiente de trabalho e são frequentemente aprendidas melhor por meio de experiências práticas e interações interpessoais.

3 Análise de dados

O programa Jovem Aprendiz tem se consolidado como uma importante ferramenta de inclusão profissional para a juventude, contribuindo para a qualificação e inserção no mercado de trabalho. A seguir, apresentamos os dados estatísticos referentes às contratações realizadas entre o ano de 2023 e o primeiro semestre de 2024, destacando o crescimento no número de oportunidades geradas. Os valores da tabela abaixo, demonstram um aumento significativo, reforçando a relevância contínua dessa iniciativa.

Tabela 01 - Contratação de Jovem Aprendiz – Do 1º sem. 2023 ao 1º semestre 2024.

Evento	Ano	Nº Contratados
Contratação	2023	54, 115
Contratação	2024	58, 656

Fonte: (MTE, 2024).

No ano de 2023, houve cerca de 54,115 mil jovens contratados, já no primeiro semestre do ano de 2024 houve um aumento de cerca de 8,39%, sendo o melhor resultado da história para o semestre, os números são do ministério do trabalho e emprego (MTE).

O programa *Jovem Aprendiz* continua a desempenhar um papel fundamental na inserção de jovens no mercado de trabalho, combinando formação teórica e prática. A tabela abaixo apresenta um panorama recente das contratações, destacando os vínculos ativos em maio e junho de 2024, período que registrou o melhor desempenho histórico desde a criação da lei, seguido de uma leve ajuste sazonal, conforme tabela abaixo.

Tabela 02 - Contratação de Jovem Aprendiz - De Maio e Junho de 2024.

Mês/ Ano	Vínculos Ativos	Variação em Relação ao mês anterior	Resultados
Maio/ 2024	615.401	-	Melhor resultado desde a criação da lei.
Junho/2024	614.515	-826	Leve queda devido à sazonalidade e encerramento de contratos ao final do semestre escolar.

Fonte: (MTE, 2024).

Os dados revelam que, em maio de 2024, o programa atingiu um recorde de 615.401 vínculos ativos, consolidando-se como uma política pública de sucesso. Já em junho, houve uma discreta redução (-826 contratos), reflexo natural do encerramento de contratos no fim do semestre letivo e de flutuações sazonais. A análise desses números reforça a importância de monitorar tendências e adaptar estratégias para manter o crescimento sustentável da iniciativa.

4 Pesquisa nacional dos profissionais de administração (CFA)

Uma pesquisa conduzida pelo conselho de administração (CFA, 2024), que é o órgão responsável por regulamentar e fiscalizar a profissão de administrador no Brasil. Ele faz parte do Sistema CFA/CRA, composto pelo CFA e pelos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), que atuam nas diferentes unidades federativas do país, apresenta um panorama das tendências, desafios e oportunidades da profissão de administrador. Realizada com mais de 14 mil participantes, sendo considerado o levantamento mais significativo já realizado sobre a profissão no Brasil, analisou as perspectivas de profissionais (bacharéis e tecnólogos) coordenadores de curso, professores e técnicos.

O levantamento mostrou as características que as empresas buscam. Destacam-se, na visão do empregador, os profissionais que tenham uma visão voltada para o segmento de negócios, conheçam todas as áreas da organização e tenham capacidade de exercer liderança e trabalhar o clima motivacional das equipes.

O diretor da Câmara de Formação Profissional do CFA, Gelson Uecker, afirma que as tomadas de decisões devem ocorrer a partir de informações consistentes e confiáveis, por isso a pesquisa nacional assume um papel fundamental, tanto para o Sistema CFA/CRA e inscritos como também para empresários e respectivas empresas.

Como a administração é a base para as empresas e essas são essenciais para o desenvolvimento do país, a pesquisa nacional pode servir de fonte de dados para o planejamento dos governos federal, estaduais e municipais. O desafio do sistema CFA/CRA agora consiste em realizar novos estudos e ações, considerando as mudanças dos comportamentos dos profissionais e organizações.” (UECKER, 2024).

A administração se consolida como uma das carreiras mais dinâmicas e versáteis do mercado atual, adaptando-se às constantes transformações econômicas e tecnológicas. Este quadro sintetiza os principais aspectos que definem o perfil contemporâneo do administrador, desde as áreas em ascensão até as competências mais valorizadas pelo mercado, traçando um panorama completo da profissão, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1 - Resumo do Perfil dos Profissionais de Administração

Aspectos	Informações relevantes
Áreas promissoras	Consultoria empresarial / Empreendedorismo Agronegócio / Administração pública direta Instituições financeiras
Áreas de crescimento	Empreendedorismo / Consultoria empresarial Comércio varejista / Setor tecnológico Logística
Habilidades valorizadas	Identificar problemas e propor soluções Relacionamento interpessoal e visão sistêmica Liderança e criatividade
Competências técnicas	Administração de finanças, pessoas e orçamento
Motivação para o curso	Formação generalista e abrangente / Amplo mercado de trabalho Vocação pessoal
Educação continuada	76% concluíram especializações após a graduação 73% pretendem realizar novos cursos
Desafios da profissão	Alinhamento entre ensino e mercado Carência de profissionais em gestão de pessoas e retenção de talentos
Características ideais	Líder e motivador / Articulador entre áreas Estratégico, com visão holística e foco em resultados
Ações para o CFA/ CRAs	Defender a profissão no mercado/ Aprimorar fiscalização Atuar politicamente junto aos poderes públicos

Fonte: Autores, (2025).

O mercado profissional vem exigindo cada vez mais dos administradores uma combinação única de competências técnicas e habilidades humanas. O Quadro 1 revela um profissional que precisa ser, ao mesmo tempo, generalista e especialista -

capaz de compreender todas as áreas da organização, mas com profundidade em campos específicos em alta demanda.

Este panorama demonstra que a administração segue como uma das carreiras mais relevantes e adaptáveis, porém exige dos profissionais uma postura proativa de desenvolvimento contínuo. Os dados revelam tanto os desafios de um mercado em transformação acelerada quanto as numerosas oportunidades para quem souber se preparar adequadamente.

O administrador do século XXI precisa ser um eterno aprendiz, capaz de conciliar conhecimento técnico, visão estratégica e inteligência emocional. Mais do que nunca, o sucesso profissional dependerá da capacidade de antever mudanças, adaptar-se rapidamente e liderar transformações nas organizações. A combinação entre formação sólida, atualização constante e habilidades interpessoais será o verdadeiro diferencial competitivo nos próximos anos.

5 Considerações finais

A análise dos desafios enfrentados pelos jovens administradores evidencia a complexidade do processo de inserção e consolidação profissional no mercado contemporâneo. Dentre os principais entraves identificados, destacam-se a carência de experiência prática, a necessidade de adaptação às exigências da cultura organizacional e a gestão de conflitos intergeracionais. Esses fatores não apenas revelam lacunas na formação técnica, mas também a urgência do desenvolvimento de competências socioemocionais que permitam lidar com ambientes corporativos cada vez mais dinâmicos e diversificados.

Diante desse cenário, políticas públicas como a Lei da Aprendizagem e programas corporativos de estágio, mentoring e coaching desempenham papel estratégico na formação inicial dos administradores. Entretanto, tais instrumentos precisam ser articulados com iniciativas institucionais mais amplas de capacitação, acolhimento e valorização profissional, promovendo ambientes inclusivos e oportunidades reais de crescimento.

Conclui-se, portanto, que a superação dos desafios enfrentados por jovens administradores exige não apenas resiliência individual, mas o engajamento conjunto de instituições de ensino, empresas e órgãos governamentais. A construção de

trajetórias profissionais éticas, sustentáveis e inovadoras depende do fortalecimento de políticas educacionais e laborais que reconheçam o jovem não como uma força de trabalho provisória, mas como protagonista no desenvolvimento das organizações e da sociedade.

REFERÊNCIAS

BARRETO, E. M. **Empreendedorismo**: fundamentos e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 1998.

BONO, J. E. et al. Coaching and mentoring: How to develop top talent and performance. **Academy of Management Learning & Education**, v. 8, n. 4, p. 529–543, 2009.

BRASIL. Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Estabelece a contratação de jovem aprendiz.

CALVOSA, M. **Liderança empresarial e estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. Barueri, SP: Manole, 2009.

CRISP, G.; CRUZ, I. Mentoring college students: a critical review of the literature between 1990 and 2007. **Research in Higher Education**, v. 50, n. 6, p. 525–545, 2009.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios. 25. ed. São Paulo: Sextante, 2008.

DREHER, M. T. **Empreendedorismo e responsabilidade ambiental**: uma abordagem de empreendimentos turísticos. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DUXBURY, L.; DYKE, L. V.; LAM, N. H. Managing work-life balance: impact of gender and generational differences on strategies for managing work-life balance. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 4, p. 527–543, 2000.

FERREIRA, J. C. O. A. et al. Capacitação profissional do enfermeiro de um complexo hospitalar de ensino na visão de seus gestores. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 22, n. 1, p. 31–36, 2009.

INSTITUTO MUDITA. **Diversidade geracional**: uma oportunidade de crescimento. Disponível em: <https://www.institutomudita.com/blogmudi/diversidade-geracional-uma-oportunidade-de-crescimento/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

KAWASAKI, G. **El arte de empezar 2.0**: la guía definitiva para empezar cualquier negocio del mundo. Buenos Aires: Paidós, 2016.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **When generations collide**: who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. New York: HarperBusiness, 2002.

MELLO, A. F. F. de. Os jovens administradores e o mercado de trabalho. **Revista Científica de Ciências Aplicadas da FAIP**, v. 1, n. 2, 2014.

MIRANDA, R. **Resultado da Pesquisa Nacional sobre a profissão está disponível**. Conselho Federal de Administração, 2024. Disponível em: <https://cfa.org.br/resultado-da-pesquisa-nacional-sobre-a-profissao-esta-disponivel/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

PONTOTEL. **Vida profissional e pessoal**: o que significa ter? [S.l.]: Pontotel, [s.d.]. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/equilibrio-entre-vida-profissional-e-pessoal/>. Acesso em: 16 nov. 2024.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, S. A inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Caderno CRH**, v. 21, n. 54, p. 43–58, 2008.

SOUSA, E. C. F.; GONÇALVES, E. A. Juventude e mercado de trabalho: precariedade e novos desafios. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 1, p. 1–10, 2016.

UECKER, Gelson. Como a administração e as empresas estruturam o desenvolvimento — e o papel da pesquisa do CFA/CRA. **Metrópoles**, [s.l.], p. s.p. Disponível em: <https://www.metropoles.com/conteudo-especial/pesquisa-administracao>. Acesso em: 26 nov. 2024.

WALMSLEY, A.; NABI, G. Mentoring senior entrepreneurs. In: SAWANG, S. (ed.). **Entrepreneurship education**. Cham: Springer, 2020. p. 85–100.

WEPFER, A. G. et al. The experience of work-life balance across family-life stages in Switzerland: a cross-sectional questionnaire-based study. **BMC Public Health**, v. 15, n. 1, p. 1–11, 2015.