

ENGAJAMENTO UNIVERSITÁRIO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: EVIDÊNCIAS DE ESTUDANTES E EGRESSOS DE ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSITY ENGAGEMENT AND CAREER DEVELOPMENT: EVIDENCE FROM BUSINESS ADMINISTRATION STUDENTS AND GRADUATES

COMPROMISO UNIVERSITARIO Y DESARROLLO PROFESIONAL: EVIDENCIA DE ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Yasmin Silva da Silva¹
Adriana de Lima Reis Araújo²

RESUMO: Este artigo buscou analisar como o engajamento dos estudantes com o aprendizado impacta a construção de suas carreiras e o exercício da profissão de Administrador, identificando suas dimensões psicológicas, fatores motivadores e experiências vivenciadas no ensino superior. O estudo fundamenta-se na abordagem psicológica do engajamento estudantil, considerando as dimensões comportamental, emocional, cognitiva e agêntica, e sua relação com o desenvolvimento de carreira. Trata-se de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, complementada por dados quantitativos obtidos por meio de questionário estruturado aplicado a 190 estudantes do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão e de entrevistas semiestruturadas com cinco egressos, analisados por estatística descritiva e análise temática, respectivamente. Os resultados evidenciaram predominância da dimensão comportamental, associada ao cumprimento de exigências acadêmicas, e menor presença da dimensão agêntica. A participação em atividades extracurriculares e o desenvolvimento de comportamentos proativos mostraram-se determinantes para a construção da carreira, favorecendo o desenvolvimento de competências, a exploração profissional e a inserção no mercado de trabalho. Conclui-se que o engajamento universitário constitui um processo estratégico na construção da carreira, impactando diretamente o desenvolvimento de competências e a inserção profissional dos estudantes.

1

Palavras-chave: Engajamento estudantil. Desenvolvimento de carreira. Ensino superior.

¹ Graduanda em Administração - Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

² Doutora em Ciências da Educação (Tecnologias Educativas) pela Universidade do Minho, Portugal. Professora Adjunta da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGPsic/UFMA). Orientadora e coautora da pesquisa - Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

ABSTRACT: This article aimed to analyze how student engagement with learning impacts career construction and the practice of the Business Administration profession, identifying its psychological dimensions, motivating factors, and experiences in higher education. The study is grounded in the psychological approach to student engagement, considering its behavioral, emotional, cognitive, and agentic dimensions, and their relationship with career development. This is a qualitative study of exploratory and descriptive nature, complemented by quantitative data obtained through a structured questionnaire applied to 190 Business Administration students at the Federal University of Maranhão, as well as semi-structured interviews with five graduates, analyzed through descriptive statistics and thematic analysis, respectively. The results revealed a predominance of the behavioral dimension, associated with compliance with academic requirements, and a lower presence of the agentic dimension. Participation in extracurricular activities and the development of proactive behaviors proved to be determinant for career construction, fostering skill development, professional exploration, and labor market insertion. It is concluded that university engagement constitutes a strategic process in career construction, directly impacting skill development and students' professional insertion.

Keywords: Student engagement. Career development. Higher education.

RESUMEN: Este artículo pretende analizar cómo el compromiso de los estudiantes con el aprendizaje impacta la construcción de sus carreras y el ejercicio de la profesión de Administrador, identificando sus dimensiones psicológicas, factores motivadores y experiencias vividas en la educación superior. El estudio se fundamenta en el enfoque psicológico del compromiso estudiantil, considerando las dimensiones conductual, emocional, cognitiva y agéntica, y su relación con el desarrollo de la carrera. Se trata de una investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva, complementada con datos cuantitativos obtenidos mediante cuestionario estructurado aplicado a 190 estudiantes de Administración de la Universidad Federal de Maranhão, además de entrevistas semiestructuradas con cinco egresados, analizados mediante estadística descriptiva y análisis temático, respectivamente. Los resultados revelan predominio de la dimensión conductual, asociada al cumplimiento de exigencias académicas, y menor presencia de la dimensión agéntica. La participación en actividades extracurriculares y el desarrollo de comportamientos proactivos resultaron determinantes para la construcción de la carrera, favoreciendo el desarrollo de competencias, la exploración profesional y la inserción laboral. Se concluye que el compromiso universitario constituye un proceso estratégico en la construcción de la carrera, impactando directamente el desarrollo de competencias y la inserción profesional de los estudiantes.

Palabras clave: Compromiso estudiantil. Desarrollo profesional. Educación superior.

INTRODUÇÃO

Assim como nas organizações contemporâneas vivencia-se a transição para a quarta revolução industrial, ou economia digital, a educação atravessa um momento histórico semelhante: a transição da era do desempenho e do esforço para a era do engajamento, do bem-estar e da identidade. Nesse cenário, o engajamento dos estudantes ocupa papel de destaque nas políticas educacionais.

Reconhecer o engajamento estudantil quando o observamos, e efetivamente promovê-lo, são processos que estão longe de ser óbvios: o engajamento é consequência de como se elabora o ensino e a aprendizagem em um mundo diverso e em rápida transformação. Esses desafios, já expressivos, foram potencializados pela crise global da Covid-19, que levou as instituições de ensino a questionar o que se sabia sobre ensino, aprendizagem e engajamento estudantil. As lacunas decorrentes da pandemia têm demandado das instituições de ensino superior ações integradas voltadas ao engajamento de seus estudantes, com o intuito de fortalecer experiências de aprendizagem e as perspectivas para o exercício da futura profissão e o desenvolvimento da carreira.

O engajamento universitário e a carreira são, portanto, conceitos convergentes, que refletem a participação ativa dos estudantes em suas experiências acadêmicas e o impacto dessas experiências em seu desenvolvimento profissional. Apesar da crescente produção científica sobre engajamento estudantil, a literatura concentra-se predominantemente em seus efeitos sobre o desempenho acadêmico, a permanência e a adaptação ao ensino superior. São menos frequentes os estudos que investigam como diferentes dimensões do engajamento universitário contribuem para a construção da carreira e para a preparação profissional, especialmente no contexto dos cursos de Administração em universidades públicas brasileiras.

Investigar essa relação torna-se relevante diante das transformações contemporâneas do mundo do trabalho, que exigem dos futuros administradores não apenas conhecimentos técnicos, mas também capacidade de aprendizagem contínua, adaptação e protagonismo na gestão de suas trajetórias profissionais.

Este artigo buscou identificar as dimensões psicológicas, os fatores motivadores e as experiências de engajamento estudantil percebidos como elementos impactantes da carreira e da profissão entre egressos e estudantes do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), analisando como o engajamento dos estudantes com o aprendizado pode impactar suas trajetórias profissionais e o exercício da profissão de Administrador(a). Ao explorar essa relação, o estudo contribui para ampliar a compreensão dos mecanismos pelos quais o engajamento universitário influencia a construção de trajetórias profissionais, oferecendo subsídios para que instituições de ensino superior e cursos de Administração desenvolvam estratégias mais efetivas de fortalecimento da formação acadêmica e profissional.

Engajamento estudantil: histórico, definições, dimensões e escalas

O engajamento é uma medida fundamental para avaliar o sucesso e a eficácia de uma estratégia, seja no contexto empresarial, educacional ou social. Ele representa a conexão emocional e intelectual que as pessoas têm com determinada atividade, marca, causa ou comunidade. Um alto nível de engajamento geralmente está associado a melhores resultados, como maior retenção, produtividade elevada, participação ativa e sentimento de pertencimento (CONRAD D e OPENO J, 2019).

O termo *engagement* é empregado em diversos contextos devido à sua capacidade de abarcar significados variados, do engajamento pessoal e moral ao acadêmico e profissional. No contexto educacional, remonta à década de 30, com os estudos pioneiros de Tyler, focados no tempo dedicado pelos estudantes às tarefas, até a década de 80, com as contribuições de Astin, que ampliou o conceito para considerar também a qualidade do desempenho e o envolvimento do aluno com a tarefa (RIGO RM, et al., 2018).

O engajamento estudantil envolve elementos como interesse e concentração em sala de aula, tempo investido nos estudos, técnicas de aprendizado, organização do tempo e interação com professores e colegas, além do sentido de pertencimento à instituição de ensino (SOUZA GK, 2022).

4

No estudo do engajamento estudantil, destacam-se três abordagens principais: institucional, psicológica e sociológica (SHIRLEY D e HARGREAVES A, 2022). Este estudo prioriza a abordagem psicológica, que abarca inicialmente três dimensões: comportamental, emocional e cognitiva.

O engajamento comportamental refere-se à participação ativa dos alunos em atividades acadêmicas e sociais, contribuindo para a permanência e o envolvimento com a aprendizagem (RIGO RM, et al., 2020), associado à motivação intrínseca e à integração acadêmica (SANTOS EF, et al., 2020).

O engajamento emocional refere-se aos sentimentos e atitudes dos alunos em relação à escola, colegas e professores (ALVES AJ, 2023), associando-se à satisfação escolar, ao bem-estar e à permanência dos estudantes.

O engajamento cognitivo refere-se ao esforço mental e à profundidade do envolvimento dos alunos nas atividades acadêmicas, relacionando-se ao desenvolvimento de competências como resolução de problemas, criatividade e aprendizagem autodirigida (JOÃO HA, 2022).

Essas três dimensões são interrelacionadas e contribuem para uma experiência educacional mais significativa e eficaz, promovendo o desenvolvimento integral e o sucesso acadêmico e profissional dos estudantes (AQUINO KT, 2024).

O engajamento pode ainda incluir a dimensão agenciativa, entendida como a contribuição proativa e intencional do estudante ao processo de ensino, por meio de iniciativas e interações com o professor (REEVE J e TSENG C, 2011; VEIGA FH, 2013), expressando-se em questionamentos, sugestões e participação ativa (SILVEIRA ME e JUSTI FR, 2018), especialmente relevante em metodologias ativas que demandam autonomia discente (VEIGA FH, 2013).

Em conjunto, as quatro dimensões permitem compreender o engajamento como fenômeno multidimensional, que envolve participação, vínculos emocionais, esforços cognitivos e capacidade de atuação ativa na própria aprendizagem.

Diversas escalas foram desenvolvidas para mensurar essas dimensões. Martin AJ (2009) propõe a Escala de Motivação e Engajamento (MES), que avalia simultaneamente motivação e engajamento no ensino superior. A *Utrecht Work Engagement Scale – Student* (UWES-S) mensura o engajamento a partir das dimensões vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI WB, et al., 2002; SCHAUFELI WB e BAKKER A, 2003). Já Burch GF, et al. (2015) avaliam o engajamento físico, emocional e cognitivo.

No contexto escolar, Veiga FH (2013) propõe o engajamento como construto multidimensional, contemplando dimensões comportamental, emocional, cognitiva e agenciativa, operacionalizadas na Escala de Envolvimento do Aluno na Escola – EAE-E4D, validada para diferentes níveis de ensino (VEIGA FH, 2013, 2016).

Este estudo opta pela EAE-E4D por sua abordagem mais abrangente, capaz de integrar dimensões que contemplam não apenas o envolvimento passivo, mas também a atuação proativa do estudante, alinhando-se ao objetivo de analisar o engajamento como elemento relacionado ao desenvolvimento de carreira.

O engajamento universitário assume, assim, papel fundamental no desenvolvimento das carreiras dos estudantes, indo além da obtenção de conhecimento técnico e habilidades específicas, ao oportunizar o desenvolvimento de competências e atributos valorizados pelo mercado de trabalho atual.

Engajamento universitário e engajamento na carreira

O engajamento universitário (EU) é um construto multidimensional que envolve a participação ativa dos estudantes em dimensões acadêmicas, sociais e profissionais, sendo central para uma experiência educacional enriquecedora e para o desempenho acadêmico, a retenção e o desenvolvimento de competências (RIGO RM, et al., 2018; SEVERO J, et al., 2020). Instituições de ensino superior têm adotado estratégias como mentoria, estágios, projetos de extensão e grupos de pesquisa para fomentar esse engajamento, favorecendo a integração acadêmica e perspectivas profissionais positivas (KAMPFF AJ, et al., 2019; ASPEÉ JE, et al., 2018).

Por sua vez, o engajamento na carreira (EC) refere-se a comportamentos proativos voltados ao desenvolvimento profissional, incluindo busca por aprendizagem, construção de competências e *networking*, contribuindo para a transição ao trabalho e para a construção de trajetórias profissionais bem-sucedidas (MARIANI MG, et al., 2023; ASSUMPÇÃO MC e OLIVEIRA MC, 2018; PETRUZZIELLO G, et al., 2022). Evidências indicam que o engajamento em atividades acadêmicas, como a iniciação científica, favorece o desempenho no mercado de trabalho (PHILLIPS M e JONES L, 2018), enquanto estudos nacionais reforçam o papel do engajamento acadêmico na permanência e no sucesso estudantil (MACHADO PG, et al., 2022; CÔRTE VITÓRIA MI, et al., 2018).

6

Nesse contexto, EU e EC configuram-se como pilares interdependentes na formação dos estudantes, articulando experiência acadêmica, desenvolvimento profissional e construção de trajetórias no cenário contemporâneo (BALUKU MM, et al., 2021).

A partir destas abordagens, entende-se que o engajamento contribui para o desenvolvimento de carreira por meio de três mecanismos principais: (i) desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais; (ii) ampliação de redes de relacionamento e oportunidades profissionais; e (iii) exploração de interesses e possibilidades de atuação profissional.

MÉTODOS

A pesquisa é de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, complementada por dados quantitativos. Configura-se como estudo bibliográfico e de campo, com coleta realizada por meio de questionário estruturado online e entrevistas

semiestruturadas. Os aspectos éticos foram contemplados conforme determinava a Resolução vigente à época da coleta de dados, Resolução nº 466/2012 e Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, tendo o estudo sido aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo assegurado o direito de livre participação, bem como total liberdade para abandonar sua participação na pesquisa a qualquer momento.

O questionário foi aplicado a estudantes regularmente matriculados no curso de Administração da UFMA, em todos os períodos, no segundo semestre de 2023, estruturado em três partes: (i) caracterização sociodemográfica; (ii) itens da Escala de Envolvimento dos Alunos na Escola, versão quadridimensional (EAE-E4D), de Veiga FH (2013, 2016), mensurados por escala Likert de cinco pontos, de "discordo totalmente" a "concordo totalmente"; e (iii) questões abertas e fechadas sobre participação em atividades extracurriculares, desenvolvimento de competências e percepções acerca do engajamento e da carreira. As respostas fechadas foram analisadas por estatística descritiva, com cálculo de médias e frequências. As abertas foram submetidas à análise temática (BRAUN V e CLARKE V, 2006), seguindo as etapas de familiarização, codificação, agrupamento, revisão e definição dos temas. Os relatos dos estudantes foram identificados pela sigla EST, seguida de numeral cardinal.

7

Adicionalmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco egressos, selecionados de forma intencional com base em critérios obrigatórios: ter participado de ao menos uma atividade de engajamento durante a graduação e estar trabalhando no momento da pesquisa, sendo incluídos apenas formados entre 2018 e 2023 com disponibilidade para participação. Como critérios de priorização, considerou-se o número de atividades extracurriculares realizadas e o nível do cargo ocupado, utilizado como desempate. As entrevistas, com duração média de 30 a 45 minutos, foram transcritas na íntegra e analisadas pela mesma técnica de análise temática. Os relatos dos egressos foram identificados pela sigla EGR, seguida de numeral cardinal.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A amostra do questionário foi composta por 190 estudantes ativos do curso de Administração da UFMA, representando 50,13% dos alunos matriculados em 2023.2, com

predominância do sexo feminino (61%) e maior concentração etária entre 19 e 25 anos (78%), seguida das faixas de 26 a 35 anos (17%) e de 36 a 45 anos (5%). Complementarmente, participaram cinco egressos formados entre 2018 e 2023, com trajetórias diversas no campo da gestão, cujos perfis estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos egressos de Administração da UFMA participantes da pesquisa (n=5). São Luís-MA, 2023

Egresso	Área de atuação	Cargo/posição	Principais experiências de engajamento durante a graduação
EGR ₁	Gestão de Pessoas	Assessor de Comunicação	Grupos de pesquisa, estágios e eventos científicos
EGR ₂	Marketing	Gerente	Empresa júnior e grupo de pesquisa
EGR ₃	Área Administrativa	Analista	Empresa júnior
EGR ₄	Análise de Dados	Analista Pleno	Liga acadêmica e empresa júnior
EGR ₅	Gestão de Pessoas	Gerente	Ensino, pesquisa e extensão

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

No que se refere às dimensões psicológicas do engajamento acadêmico, mensuradas pela Escala de Envolvimento dos Alunos na Escola, versão quadridimensional (EAE-E₄D), observou-se predominância da dimensão comportamental ($M = 4,15$), seguida das dimensões afetiva ($M = 3,81$) e cognitiva ($M = 3,63$), enquanto a dimensão agêntica apresentou menor média ($M = 3,03$). Os resultados indicam um engajamento voltado principalmente ao cumprimento das exigências acadêmicas, como frequência às aulas, realização de atividades e cumprimento de prazos, padrão associado por Veiga FH (2013, 2016) ao esforço e à conformidade com as normas institucionais. Essa interpretação é reforçada pela fala de um estudante: "quando estou engajado, foco mais nas aulas e fico mais motivado nos estudos" (EST₁₇₆), evidenciando que a participação regular e a dedicação às atividades constituem a principal expressão do engajamento entre os discentes.

A dimensão afetiva apresentou-se como a segunda mais expressiva, indicando sentimentos de identificação com o curso, vínculo com a universidade e motivação em relação à formação profissional. Esses achados evidenciam a importância do pertencimento e do envolvimento emocional para a sustentação do engajamento, conforme destacam Fredricks JA, et al. (2004) e Shirley D e Hargreaves A (2022), ao relacionarem engajamento, bem-estar e construção da identidade acadêmica. Essa relação é ilustrada pelo relato de um estudante:

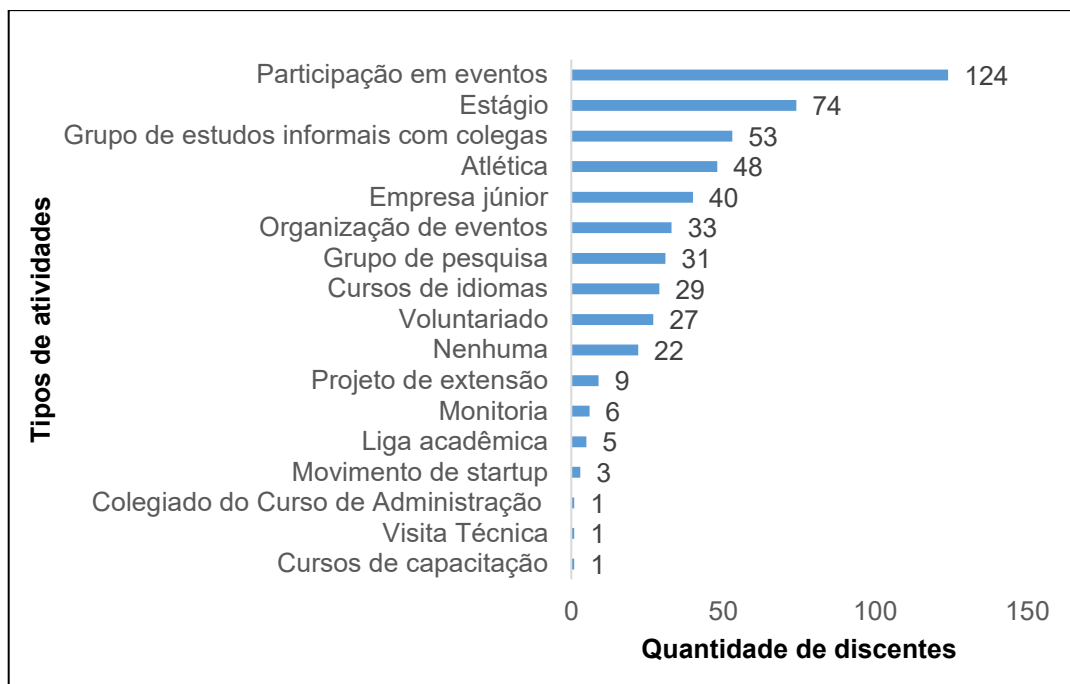
"quanto mais engajado me sinto em meu curso, mais tenho vontade de atuar na minha área" (EST11), indicando que o engajamento afetivo fortalece a motivação e o compromisso com a trajetória profissional.

A dimensão cognitiva, relacionada ao esforço intelectual, ao aprofundamento dos conteúdos e à elaboração crítica do conhecimento, apresentou intensidade moderada entre os discentes. Esse resultado indica a presença de interesse intelectual e reflexão crítica, ainda que limitados por dificuldades na articulação entre teoria e prática, como expressa um estudante ao afirmar que "pode ser complicado conectar teoria à prática, especialmente diante de situações do mundo real não abordadas em sala de aula" (EST2). Conforme apontam Fredricks JA, et al. (2004) e Veiga FH (2016), o engajamento cognitivo tende a se fortalecer quando o estudante percebe sentido e aplicabilidade no que aprende, o que sugere que metodologias mais voltadas à prática poderiam potencializar essa dimensão no contexto investigado.

A dimensão agêntica foi a menos expressiva, indicando limites na atuação do discente como agente ativo do próprio processo de aprendizagem. Segundo Reeve J e Tseng C (2011), esse tipo de engajamento manifesta-se por meio de comportamentos proativos, como questionar, sugerir e dialogar sobre as práticas pedagógicas. Contudo, os dados revelam que essa postura aparece de forma ainda incipiente entre os estudantes. Como relata um discente, "existe a intenção de participar de alguns engajamentos que a universidade proporciona, justamente por acreditar que isso atenderia aos meus requisitos pessoais e profissionais" (EST27). Outros apontam que "a falta de inclusão dos alunos aos assuntos inerentes ao curso [...] é um ponto que desmotiva" (EST100). Esses achados reforçam a proposição de Veiga FH (2013, 2016) de que a baixa expressão da dimensão agêntica está associada a práticas pedagógicas tradicionais e a oportunidades limitadas de protagonismo estudantil.

Os dados do questionário indicam 485 participações em diferentes tipos de atividades extracurriculares entre os 190 estudantes investigados, evidenciando que, de modo geral, os discentes se envolvem em mais de uma experiência formativa ao longo do curso. Destacam-se a participação em eventos acadêmicos (124), estágios (74) e grupos de estudo com colegas (53), o que demonstra que o engajamento universitário extrapola o espaço da sala de aula e assume caráter prático e experiencial, conforme ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Participações em atividades extracurriculares dos discentes de Administração da UFMA, n=485. São Luís-MA, 2023



Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Em relação aos fatores que motivam o engajamento acadêmico entre os estudantes do curso de Administração, realizou-se uma análise temática (BRAUN V e CLARKE V, 2006) das respostas abertas do questionário. O objetivo foi compreender os principais elementos que impulsionam esse engajamento ao longo da graduação. A análise permitiu identificar padrões recorrentes nas falas dos discentes, os quais foram organizados em três temas centrais, explicando as motivações que levam os estudantes a se envolverem nas atividades acadêmicas.

O primeiro tema refere-se à aplicação prática do conhecimento como fonte de motivação. As falas indicam que o engajamento é intensificado quando os estudantes percebem que os conteúdos aprendidos podem ser utilizados em contextos reais. Essa percepção é evidenciada no relato de um estudante ao afirmar que "consigo usar o que aprendi na teoria da faculdade em situações reais de negócios" (EST₂), indicando que a relevância prática do aprendizado favorece o envolvimento discente. Esse achado dialoga com a dimensão cognitiva, ao evidenciar que o esforço intelectual se fortalece quando o estudante atribui significado e utilidade ao conhecimento (FREDRICKS JA, et al., 2004; VEIGA FH, 2016).

O segundo tema identifica o EU como estratégia de construção da carreira. Os estudantes relatam o envolvimento em atividades acadêmicas como uma ação intencional

voltada à exploração das áreas do curso e ao planejamento profissional. Um estudante afirma que "ao me engajar em atividades diferentes eu consigo conhecer as áreas do curso e planejar melhor minha carreira" (EST₂₅), evidenciando que o EU é compreendido como um meio de preparação para o futuro profissional. Esse entendimento aproxima-se do conceito de engajamento na carreira, definido por Mariani MG, et al. (2023) como um conjunto de comportamentos proativos orientados ao desenvolvimento profissional, ainda que, neste estudo, tal movimento se manifeste de forma inicial no contexto da graduação.

O terceiro tema destaca o pertencimento e as relações sociais como elementos motivadores do engajamento acadêmico. As falas indicam que o contato com colegas, professores e com a comunidade universitária fortalece o vínculo com a instituição e sustenta o envolvimento ao longo da graduação. Essa percepção é expressa no relato de um estudante ao afirmar que "o sentimento de pertencimento é muito importante; desde que comecei a me distanciar das pessoas, o meu interesse pela Administração também sumiu" (EST₁₇₇). Outro discente ressalta que "a convivência universitária faz com que desejemos ter uma carreira bem-sucedida" (EST₁₈₀), evidenciando o papel das interações sociais na motivação e na construção da identidade profissional. Esse tema reforça a dimensão afetiva do engajamento e dialoga com Shirley D e Hargreaves A (2022), ao evidenciar a importância das conexões, da identidade e do bem-estar na experiência universitária contemporânea.

De modo geral, a análise temática evidencia que o EU dos estudantes é motivado pela articulação entre aprendizagem prática, projeção da carreira e relações significativas no ambiente universitário, reforçando a compreensão do engajamento como um processo intencional, multidimensional e orientado a objetivos.

Em contraste com os fatores motivadores, a análise também revelou um conjunto consistente de desafios e dificuldades que limitam o engajamento acadêmico dos estudantes. Tais fatores emergem como condicionantes importantes do envolvimento discente e ajudam a compreender por que determinadas dimensões do EU, especialmente a agêntica, apresentam menor expressão.

O primeiro tema identificado aborda a escassez de tempo e a sobrecarga decorrente da conciliação entre estudo, trabalho e vida pessoal. Grande parte dos estudantes relatou dificuldades para se inserir em atividades extracurriculares em função das demandas profissionais e familiares, como expresso no relato: "o principal desafio é conseguir conciliar o

tempo e as obrigações dentro e fora na universidade" (EST92). Esse cenário contribui para a priorização do cumprimento das exigências formais do curso, em detrimento de uma participação mais ampla e autônoma.

O segundo tema diz respeito às limitações pedagógicas e à predominância de metodologias tradicionais de ensino, percebidas pelos estudantes como pouco estimulantes ao engajamento ativo. As falas indicam dificuldades relacionadas a aulas excessivamente expositivas, conteúdos pouco articulados com a prática e ausência de estratégias didáticas inclusivas, conforme relatado por um estudante ao afirmar que "o formato de ensino, muitas vezes padronizado e monótono, acaba sendo desgastante" (EST6). Tais condições restringem o exercício do questionamento, da proposição e da participação discente, elementos centrais da dimensão agêntica.

O terceiro tema identificado refere-se às barreiras pessoais e psicossociais, como timidez, insegurança e dificuldades de comunicação. Essas barreiras aparecem associadas à menor participação em espaços coletivos de aprendizagem, limitando o envolvimento mais ativo no ambiente universitário. Mesmo quando há interesse e motivação para aprender, tais condições podem dificultar o protagonismo acadêmico. Essa percepção é evidenciada no relato de um estudante ao afirmar que "a minha falta de organização e a falta de coragem de meter a cara mesmo, a timidez também é um fator que me limita demais. Acredito que, se eu trabalhasse mais esses fatores, conseguiria me engajar muito mais e me desenvolver como administradora" (EST12).

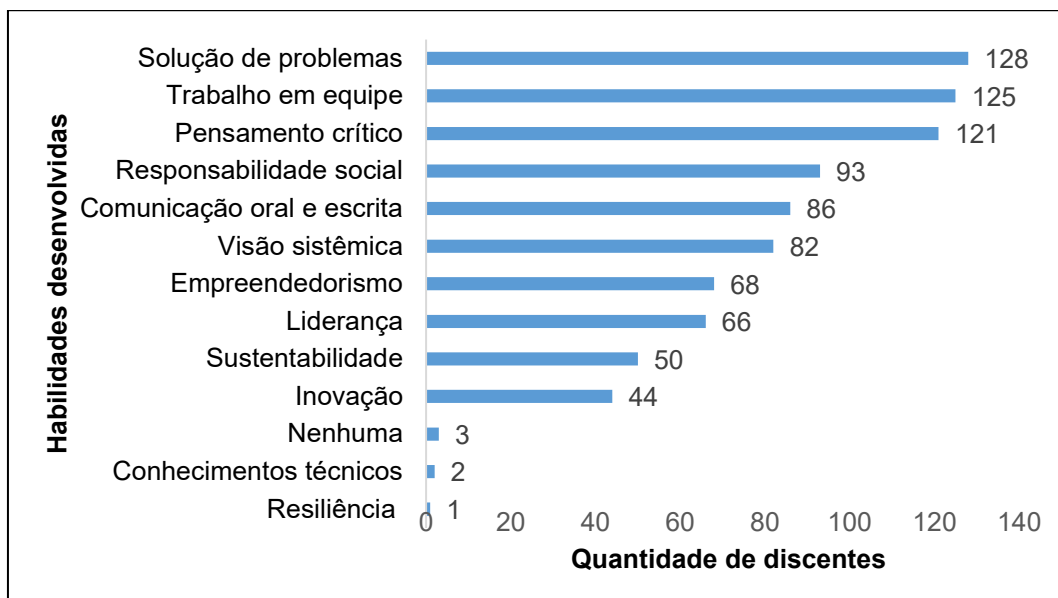
12

De forma integrada, essas dificuldades ajudam a explicar a menor expressão da dimensão agêntica, uma vez que os estudantes tendem a concentrar esforços no cumprimento das atividades obrigatórias, mantendo um engajamento predominantemente comportamental, porém com limitações para uma participação mais propositiva e autônoma. Esse resultado dialoga com Veiga FH (2013, 2016), ao evidenciar que o exercício da agência estudantil depende não apenas da iniciativa individual, mas também de condições institucionais e pedagógicas favoráveis.

Ainda assim, mesmo diante dos desafios identificados, os dados indicam que as experiências vivenciadas ao longo da graduação contribuem de forma significativa para o desenvolvimento de competências relevantes para a trajetória profissional. Os estudantes que participam ou participaram de atividades de EU relataram o desenvolvimento de habilidades

como solução de problemas (128), trabalho em equipe (125) e pensamento crítico (121), amplamente demandadas no mercado de trabalho, conforme apresentado no Gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 - Habilidades desenvolvidas pelo engajamento universitário, discentes de Administração da UFMA (n=190). São Luís-MA, 2023



Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Com o objetivo de aprofundar os resultados obtidos junto aos graduandos, a análise foi ampliada por meio de entrevistas com os egressos, cujos relatos indicam que as experiências de engajamento acadêmico foram decisivas tanto para a formação quanto para a inserção profissional. Essas experiências se expressam de forma articulada nas diferentes dimensões do engajamento: EGR₃ associa sua trajetória ao forte vínculo afetivo com o curso, afirmando que "entrei no curso de Administração e foi amor à primeira vista" e que "sempre me senti muito dentro da UFMA"; EGR₁ destaca uma postura cognitiva de busca contínua por aprendizagem, relatando que "eu estudava muito e não me limitava apenas à grade do curso" e que "sempre quis ir além do que estava sendo dito em sala"; e EGR₅ evidencia comportamentos agênticos ao afirmar que "eu intervia, conversava e sempre questionava os professores após as aulas".

As experiências de EU relatadas pelos egressos configuram-se como espaços centrais de aprendizagem, especialmente pela articulação entre teoria e prática. A participação em empresa júnior, grupos de pesquisa, estágios e projetos acadêmicos foi apontada como fundamental para o desenvolvimento de competências e para a inserção profissional. Entre essas experiências,

destacou-se a Estratégica, empresa júnior do curso de Administração da UFMA. Como afirma EGR₃, "se não fosse a Estratégica, eu não estaria onde estou hoje". De modo complementar, EGR₂ destaca que "ir para a rua, conversar com pessoas e depois voltar para a universidade para refletir sobre isso fez toda a diferença", enquanto EGR₁ ressalta que "buscar fora da UFMA e levar isso para dentro da sala de aula foi essencial para minha formação", evidenciando que o engajamento universitário extrapola os limites institucionais e se alimenta de experiências externas.

Tais vivências fomentaram competências essenciais à trajetória profissional, com ênfase em comunicação interpessoal, liderança, adaptabilidade e proatividade. EGR₄ pontua que "comunicação e empatia ajudaram muito para estar onde estou"; EGR₁ associa sua evolução à capacidade de "adaptar a contextos muito diferentes"; EGR₃ observa que a postura de "assumir a frente das coisas" na universidade reflete-se naturalmente em sua atuação atual; EGR₂ ressalta que "a Estratégica me trouxe muito conhecimento prático, enquanto o grupo de pesquisa me trouxe muito conhecimento técnico"; e EGR₅ destaca que as vivências acadêmicas foram fundamentais para "ampliar perspectivas de carreira" e consolidar sua atuação profissional. Os relatos evidenciam que as competências desenvolvidas no ambiente acadêmico são mobilizadas continuamente, impactando tanto a inserção quanto a progressão na carreira.

De forma integrada, os resultados revelam que o EU transcende a esfera acadêmica, consolidando-se como vetor da formação profissional ao articular experiências e relações que moldam as trajetórias de carreira. Embora a dimensão comportamental predomine entre os discentes, os achados indicam que o envolvimento ativo, pautado na prática, na interação e na autonomia, gera impactos mais profundos no desenvolvimento de competências e na empregabilidade. Essa convergência evidencia que o EU funciona como um exercício proativo de carreira, ratificando a continuidade orgânica entre a vivência acadêmica e o mundo laboral.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar as dimensões psicológicas, os fatores motivadores e as experiências de engajamento estudantil percebidos como elementos impactantes da carreira entre estudantes e egressos do curso de Administração da UFMA, bem como analisar de que forma o engajamento com o aprendizado impacta a construção das trajetórias profissionais.

Os resultados evidenciaram a predominância da dimensão comportamental do engajamento, associada ao cumprimento das exigências acadêmicas, e menor expressividade da dimensão agêntica, indicando limitações no protagonismo discente. Ainda assim, a análise revelou que são as experiências que envolvem maior nível de participação ativa, especialmente aquelas vinculadas à prática, à interação e às atividades extracurriculares, que exercem maior influência no desenvolvimento de competências e na inserção profissional. Também foram identificados fatores que favorecem o engajamento universitário (EU), como o sentido prático do aprendizado, a orientação para a carreira e os vínculos sociais, bem como fatores limitadores, como a conciliação entre estudo e trabalho, a escassez de tempo e a predominância de metodologias tradicionais. Esses elementos evidenciam o EU como um fenômeno complexo, condicionado por aspectos individuais e institucionais.

Dessa forma, conclui-se que o EU ultrapassa a lógica de participação acadêmica e se configura como um processo estratégico de construção da carreira, ao possibilitar o desenvolvimento de competências, a ampliação de experiências e a adoção de uma postura mais ativa diante da formação. Nesse sentido, sua relevância não se restringe ao desempenho acadêmico, mas se estende à forma como os estudantes constroem e conduzem suas trajetórias profissionais.

Este estudo contribui para ampliar a compreensão do engajamento universitário como elemento articulador entre formação acadêmica e desenvolvimento de carreira, oferecendo subsídios para que instituições de ensino superior desenvolvam ambientes de aprendizagem mais dinâmicos, que incentivem o protagonismo estudantil, a adoção de metodologias ativas e a ampliação de experiências extracurriculares, considerando também as múltiplas demandas enfrentadas pelos estudantes.

Como limitações, aponta-se a realização da pesquisa em um único curso e instituição, o número reduzido de egressos entrevistados, o caráter transversal da coleta e o uso de dados autorrelatados. Sugere-se, para estudos futuros, a ampliação do escopo da investigação, a inclusão de amostras mais diversificadas e o aprofundamento da relação entre engajamento universitário e engajamento na carreira em diferentes contextos institucionais.

À medida que o mundo do trabalho se torna mais dinâmico e exigente, compreender como a universidade pode potencializar o engajamento dos estudantes revela-se não apenas uma

questão acadêmica, mas uma condição para a formação de profissionais mais autônomos, reflexivos e preparados para construir trajetórias profissionais significativas.

REFERÊNCIAS

ALVES AJ. Clima escolar, habilidades sociais, engajamento escolar e satisfação com a vida: um estudo de caracterização e associações com estudantes do final do Ensino Fundamental. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023; 108 p. Disponível em: <https://www.bdt.d.uerj.br:8443/handle/1/20536>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

AQUINO KT. As contribuições das metodologias ativas para o processo de aprendizagem nos anos finais do ensino fundamental. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação Superior de Inhumas - FacMais, Inhumas, 2024; 91 p. Disponível em: <http://65.108.49.104/handle/123456789/869>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

ASPEÉ JE, et al. Student Engagement in Higher Education as a Complex Agency. *Form. Univ.*, 2018; 11(4): 95-108. Disponível em: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So718-50062018000400095&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 19 de junho de 2026.

ASSUMPÇÃO MC, OLIVEIRA MC. Estudo do Engajamento com a Carreira em universitários no processo de transição universidade-trabalho. *Revista de Psicologia*, 2018; 9(2): 153-162. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/20248>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

BALUKU MM, et al. Psychological Capital and Career Outcomes among Final Year University Students: The Mediating Role of Career Engagement and Perceived Employability. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 2021; 6: 55-80. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41042-020-00040-w>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

BRAUN V, CLARKE V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 2006; 3: 77-101. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp0630a>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

BURCH GF, et al. Student engagement: developing a conceptual framework and survey instrument. *Journal of Education for Business*, 2015; 90(1): 224-229. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08832323.2015.1019821>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

CONRAD D, OPENO J. Estratégias de avaliação para a aprendizagem online. 1 ed. São Paulo: Artesanato Educacional, 2019. Disponível em: https://www.abed.org.br/arquivos/Estrategias_de_avaliacao_para_aprendizagem_online_Atha_basca.pdf. Acesso em: 19 de junho de 2026.

CÔRTE VITÓRIA MI, et al. Engajamento acadêmico: desafios para a permanência do estudante na Educação Superior. *Educação*, 2018; 41(2): 262-269. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/faced/article/view/27960>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

FREDRICKS JA, BLUMENFELD PC, PARIS AH. School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, 2004; 74(1): 59-109. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/00346543074001059>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

JOÃO HA. O engajamento na formação continuada de professores: perspectiva dos rituais de interação e das emoções. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022; 206 p. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48136/tde-25082022-145002/pt-br.html>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

KAMPFF AJ, RAMIREZ RE, AMORIM LR. A universidade enquanto (não)lugar: reflexões sobre fatores de engajamento e lugarização de estudantes. *Educação Por Escrito*, 2019; 9(2): 347-360. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/poescrito/article/view/33128>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

MACHADO PG, et al. Entrepreneurial Potential and Academic Engagement. *Paidéia*, 2022; 32: e3226.

MARIANI MG, et al. Invest in Your Mental Health, Support Your Career. Exploring the Impact of Mental Health Activities on Movement Capital and the Mediating Role of Flourishing and Career Engagement during the Transition to Work. *Sociedades*, 2023; 13(112). Disponível em: <https://www.mdpi.com/2075-4698/13/5/112>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

17

MARTIN AJ. Motivation and engagement across the academic life span: A developmental construct validity study of elementary school, high school, and university/college students. *Educational and Psychological Measurement*, 2009; 69(5): 794-824. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013164409332214>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

PETRUZZIELLO G, et al. It takes more than agency: Linking support from teaching staff, career engagement, and Movement capital among university students. *Frontiers in Psychology*, 2022; 13. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1083698/full>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

PHILLIPS M, JONES L. Where Are They Now? Winners of a Library Prize for Undergraduate Research: A Survey at the University of California, Berkeley. *Sage*, 2018; 8(2). Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244018772627>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

REEVE J, TSENG C. Agency as a fourth aspect of students' engagement during learning activities. *Contemporary Educational Psychology*, 2011; 36: 257-267. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361476X11000191>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

RIGO RM, et al. Engagement Acadêmico: contributos das tecnologias digitais para um processo [trans]formativo nas relações de engajamento na Educação Superior. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/9200>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

RIGO RM, VITÓRIA MI, MOREIRA JA. Engagement Acadêmico: Retrospectiva Histórica (Diferentes Níveis, Distintas Consequências e Responsabilidades). In: RIGO RM, MOREIRA JA, VITÓRIA MIC (org.). Promovendo o Engagement Estudantil na Educação Superior: reflexões rumo a experiências significativas e integradoras na Universidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.

SANTOS EF, OLIVEIRA AS, GRZEBIELUKA D. Relações interpessoais entre gestores e docentes da Escola Municipal Jardim de Bela Vista no Município de Castro/PR. In: Série Educar – Volume 6. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2020. Disponível em: <https://editorapoisson.com.br/C-0490/capitulo/7/>. Acesso em: 17 de junho de 2026.

SCHAUFELI WB, BAKKER A. Preliminary Manual: Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, 2003. Disponível em: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf. Acesso em: 19 de junho de 2026.

SCHAUFELI WB, et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 2002; 3: 71-92. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

SEVERO J, et al. "Ser estudante" no ensino superior: aspectos valorativos da experiência na perspectiva discente. *Linhas Críticas*, 2020; 26. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/32512>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

SHIRLEY D, HARGREAVES A. Cinco caminhos para o engajamento: rumo ao aprendizado e ao sucesso do estudante. Porto Alegre: Penso, 2022.

SILVEIRA ME, JUSTI FR. Engajamento escolar: adaptação e evidências de validade da escala EAE-E4D. *Psicologia: Teoria e Prática*, 2018; 20(1): 110-125. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872018000100007. Acesso em: 19 de junho de 2026.

SOUZA GK. O engajamento discente em tempos de pandemia: uso de metodologias ativas no curso de graduação em Sistemas de Informação da Universidade Federal de Pernambuco. Dissertação (Mestrado em Educação Contemporânea) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/55078>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

VEIGA FH. Envolvimento dos alunos na escola: elaboração de uma nova escala de avaliação. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2013; 1(1): 441-450.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349852058036.pdf>. Acesso em: 19 de junho de 2026.

VEIGA FH. Assessing Student Engagement in School: Development and Validation of a Four-dimensional Scale. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2016; 217: 813-819. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816001786>. Acesso em: 19 de junho de 2026.