

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROSÁLIA COSTA DOS SANTOS

**O ENGAJAMENTO UNIVERSITÁRIO COMO INCENTIVO AO PLANEJAMENTO
DE CARREIRA: um estudo a partir das percepções dos graduandos de Administração
da Universidade Federal do Maranhão - UFMA**

São Luís

2023

ROSÁLIA COSTA DOS SANTOS

**O ENGAJAMENTO UNIVERSITÁRIO COMO INCENTIVO AO PLANEJAMENTO
DE CARREIRA: um estudo a partir das percepções dos graduandos de Administração
da Universidade Federal do Maranhão - UFMA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientadora: Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís

2023

Santos, Rosália Costa dos.

O Engajamento Universitário como incentivo ao planejamento de carreira: um estudo a partir das percepções dos graduandos de Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA / Rosália Costa dos Santos. – 2023.

34 f.

Orientador(a): Prof^a Dr^a Adriana de Reis Lima Araújo.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Engajamento. 2. Carreira. 3. UFMA. I. Araújo, Adriana de Reis Lima. II. Título.

ROSÁLIA COSTA DOS SANTOS

O ENGAJAMENTO UNIVERSITÁRIO COMO INCENTIVO AO PLANEJAMENTO DE CARREIRA: um estudo a partir das percepções dos graduandos de Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 01 / 12 /2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Adriana de Lima Reis Araújo (orientadora)

Dr^a em Ciências da Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Rosângela Maria Guimarães Rosa

Dr^a em Saúde Pública

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins

Dr. Em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

A minha querida e amada avó materna Maria das Dores Ventura Costa (In Memoriam), que, com sua história de vida, me ensinou a ser gentil e solidária com o próximo.

AGRADECIMENTOS

A Deus e aos meus orixás, agradeço pelo suporte espiritual, o qual me deu equilíbrio e sabedoria ao longo deste período de pesquisa e aprendizado.

A minha mãe Olímpia Ventura por seu apoio inabalável ao longo desta jornada acadêmica. Sua dedicação em me incentivar a estudar e sua preocupação constante em garantir que eu escolhesse uma profissão que realmente amo foram fundamentais para o meu sucesso neste trabalho.

Ao meu pai Orlando Mesquita que sempre foi minha fonte inesgotável de inspiração e apoio incondicional. Seu árduo trabalho e dedicação incansável para garantir meus estudos foram fundamentais para meu crescimento e sucesso acadêmico.

A minha irmã Lya Costa que sempre esteve ao meu lado, apoiando minhas escolhas e torcendo por mim. Sua presença e apoio inabaláveis foram uma fonte constante de incentivo e motivação ao longo da minha jornada acadêmica.

Ao meu noivo e futuro esposo Pedro Vinnícius Bernhard por sempre acreditar em mim e me ajudar a ser firme nas minhas decisões e apostar na minha inteligência, mesmo quando eu não acreditava. Seu apoio e confiança têm sido pilares essenciais ao longo desta jornada.

Aos meus queridos avós, que sempre viveram em função da família e fizeram de tudo para que todos nós pudéssemos ter uma vida digna, honesta e com muito amor.

Aos meus filhos de quatro patas Nikki, Gatinha e Míu que me dão paz e alegria diária.

A toda a minha família que lutou comigo em todas as minhas batalhas, seguraram minhas mãos para que eu chegasse até aqui.

Aos meus amigos pelo ombro amigo e momentos importantes que me deram suporte para continuar nessa jornada acadêmica. Destaco aqui, especialmente, Camila dos Santos Costa, que me ajudou com ideias e sugestões para esse trabalho. Também agradeço a Simony Silva Ribeiro Nascimento e Ana Beatriz da Silva Lima, amigas e companheiras de turma que compartilharam comigo momentos muito edificantes na Administração.

A minha orientadora Adriana de Lima Reis Araújo, sou grata pela paciência, incentivo e disposição para responder às minhas perguntas e preocupações, seu comprometimento e paixão pelo ensino durante todo esse processo foi um incentivo para minha carreira profissional.

Ao curso de Administração da UFMA (Universidade Federal do Maranhão), pois foi neste ambiente de aprendizado e crescimento que tive a oportunidade de adquirir conhecimentos fundamentais, desenvolver minhas habilidades e forjar conexões valiosas que enriqueceram minha jornada acadêmica.

“A pergunta não é se existimos, mas o que somos e quem somos” - Jostein Gaarder

RESUMO

Este artigo buscou identificar o engajamento universitário como incentivo ao planejamento de carreira a partir das percepções dos graduandos de Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA. Para atingir o objetivo proposto, foi feito um estudo de caso de natureza descritiva, com uma abordagem qualitativa, por meio de questionário e análise temática dos dados coletados. Diante disso, o estudo destaca a importância de promover o engajamento ativo dos estudantes universitários, oferecer orientação de carreira eficaz e apoiar estratégias sólidas de planejamento de carreira. As instituições de ensino superior desempenham um papel fundamental na preparação dos alunos para o mercado de trabalho, incentivando o engajamento acadêmico e fornecendo oportunidades enriquecedoras. Futuras pesquisas podem explorar estratégias eficazes para promover o engajamento, superar desafios específicos e analisar o impacto do engajamento acadêmico em diferentes contextos culturais e áreas de estudo.

Palavras-chave: Engajamento universitário. Planejamento de carreira. Administração

ABSTRACT

This article sought to identify university engagement as an incentive for career planning based on the perceptions of undergraduate business administration students at the Federal University of Maranhão - UFMA. To achieve the proposed objective, a descriptive case study was carried out, with a qualitative approach, using a questionnaire and thematic analysis of the data collected. In view of this, it was found that the study highlights the importance of promoting the active engagement of university students, offering effective career guidance and supporting solid career planning strategies. Higher education institutions play a fundamental role in preparing students for the job market, encouraging academic engagement and providing enriching opportunities. Future research can explore effective strategies to promote engagement, overcome specific challenges and analyze the impact of academic engagement in different cultural contexts and fields of study.

Keywords: University engagement. Career planning. Administration

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Estudos na definição de carreira	14
Quadro 2 – Mapa Temático	17
Figura 1 – Nuvem de palavras	18
Gráfico 1 – Avaliação de Engajamento Acadêmico.....	19
Gráfico 2 – Interesse em melhorar o Engajamento	20
Gráfico 3 – Percepção dos Egressos da UFMA sobre o Ambiente para Engajamento Acadêmico em Atividades Extracurriculares	21
Gráfico 4 – Competências desenvolvidas pelos egressos da UFMA através do engajamento acadêmico	22
Gráfico 5 – Atividades extracurriculares que os egressos participaram durante a graduação ..	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Impacto das atividades extracurriculares no desenvolvimento profissional dos estudantes	23
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	ENGAJAMENTO UNIVERSITÁRIO	12
3	CARREIRA.....	14
4	METODOLOGIA.....	16
4.1	Campo investigado	17
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	17
5.1	Coleta de dados	17
5.2	Análise de dados.....	18
5.2.1	Atividades Extracurriculares	24
5.2.2	Sucesso Acadêmico	25
5.2.3	Fatores e Experiências	26
5.2.4	Construção de Carreira	27
5.2.5	Estratégias de Planejamento	28
5.2.6	Inserção no mercado de trabalho	28
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
	REFERÊNCIAS.....	30

O ENGAJAMENTO UNIVERSITÁRIO COMO INCENTIVO AO PLANEJAMENTO DE CARREIRA: um estudo a partir das percepções dos graduandos de Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Rosália Costa dos Santos*
Adriana de Lima Reis Araújo †

Resumo: Este artigo buscou identificar o engajamento universitário como incentivo ao planejamento de carreira a partir das percepções dos graduandos de Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA. Para atingir o objetivo proposto, foi feito um estudo de caso de natureza descritiva, com uma abordagem qualitativa, por meio de questionário e análise temática dos dados coletados. Diante disso, o estudo destaca a importância de promover o engajamento ativo dos estudantes universitários, oferecer orientação de carreira eficaz e apoiar estratégias sólidas de planejamento de carreira. As instituições de ensino superior desempenham um papel fundamental na preparação dos alunos para o mercado de trabalho, incentivando o engajamento acadêmico e fornecendo oportunidades enriquecedoras. Futuras pesquisas podem explorar estratégias eficazes para promover o engajamento, superar desafios específicos e analisar o impacto do engajamento acadêmico em diferentes contextos culturais e áreas de estudo.

Palavras-chave: Engajamento universitário. Planejamento de carreira. Administração.

Abstract: This article sought to identify university engagement as an incentive for career planning based on the perceptions of undergraduate business administration students at the Federal University of Maranhão - UFMA. To achieve the proposed objective, a descriptive case study was carried out, with a qualitative approach, using a questionnaire and thematic analysis of the data collected. In view of this, the study highlights the importance of promoting the active engagement of university students, offering effective career guidance and supporting solid career planning strategies. Higher education institutions play a fundamental role in preparing students for the job market, encouraging academic engagement and providing enriching opportunities. Future research can explore effective strategies to promote engagement, overcome specific challenges and analyze the impact of academic engagement in different cultural contexts and fields of study.

Keywords: University engagement. Career planning. Administration.

1 INTRODUÇÃO

As universidades fundamentaram-se como uma relevante potência construtiva na vida cultural e efetiva da sociedade, atribuindo um valor institucional voltado para a propagação de conhecimento científico e, principalmente, o desenvolvimento de pessoas para várias esferas de trabalho, as quais foram capazes de formar profissões legitimadas coletivamente (Severo *et al.*, 2020)

A escolha do curso que mais se aproxima das suas preferências, principalmente nos primeiros anos de graduação, tem sido um problema que vem sendo enfrentado pelos acadêmicos. Desse modo, a constante procura por orientação de carreira é capaz de reduzir a insegurança dos graduandos e, até mesmo, direcionar o futuro acadêmico dentro das oportunidades que o curso escolhido oferece (Ambiel, Martins e Hernández, 2018).

De acordo com Coates (2005), o engajamento acadêmico é um conceito abrangente que engloba diversas características da experiência de aprendizagem do estudante, tanto acadêmicas quanto não acadêmicas. Isso inclui a promoção da aprendizagem ativa e colaborativa, assim como o conceito de comunidades de aprendizagem instituído pela Universidade.

Neste contexto, é observado que as Instituições de Ensino Superior estão enfrentando desafios significativos na promoção do engajamento acadêmico, um fator que fortalece as chances de sucesso dos estudantes e sua permanência na Universidade (Silva e Ribeiro, 2020).

* Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 01/12/2023, na cidade de São Luís/MA. Contato: rosalia.cs@discente.ufma.br;

† Professora Orientadora Dr^a em Ciências da Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: adriana.araujo@ufma.br

Destarte, essas instituições buscam desenvolver estratégias que facilitem a identificação do estudante com as universidades, que permitam que o estudante dê sentido à sua formação e busque apoio e estruturas para superar as dificuldades, que lhe permite explorar caminhos acadêmicos únicos e individualizados a partir de seus interesses. e suas perspectivas de desenvolvimento (Kampff, 2018).

Diante disso, o interesse nesse estudo surgiu através da percepção de que se faz necessário descobrir qual a motivação que os estudantes têm em relação ao planejamento de carreira profissional e como o engajamento universitário repercute neste planejamento.

Sendo assim, este estudo propôs responder o questionamento: “como o engajamento universitário repercute no planejamento de carreira dos graduandos de Administração da UFMA?”. Para esse propósito, o objetivo geral foi: analisar como o engajamento universitário repercute no planejamento de carreira a partir das percepções dos graduandos de Administração da UFMA. Além disso, os objetivos específicos destacados foram: a) descrever os conceitos de engajamento e carreira; b) Identificar quais fatores ou experiências de engajamento universitário podem influenciar na carreira profissional; c) analisar as expectativas dos graduandos quanto a sua futura inserção profissional; d) compreender quais estratégias de planejamento de carreira são utilizadas pelos graduandos para o fomento de um protagonismo na carreira profissional.

Após esta introdução, este artigo apresenta a fundamentação teórica que retrata noções de engajamento universitário e planejamento de carreira, em seguida a metodologia, análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 ENGAJAMENTO UNIVERSITÁRIO

Diante da gama de definições sobre o tema engajamento, levando em consideração a extensão de diversos modelos de engajamento (pessoal, moral, social, profissional, identitário, acadêmico, relacional), é complicado designar-lhe apenas um significado, haja vista que há uma série de panoramas, objetivos e finalidades que circundam esse termo (Vitória *et al.*, 2018).

O engajamento acadêmico é uma metodologia constituída por dois elementos-chave definidos como:

- a) a quantidade de tempo e esforço que os estudantes colocam em seus estudos e em outras atividades e que levam a experiências e resultados que constituem seu sucesso;
- b) as formas através das quais a instituição de ensino aloca recursos e organiza oportunidades de aprendizagem e serviço para induzir os alunos a participar e se beneficiar de tais atividades (Barkley; Major 2010, p. 23).

Por conseguinte, o engajamento universitário identifica-se como um procedimento que abrange tanto os esforços físico e psicológico dos acadêmicos nos enfoques afetivo, comportamental e cognitivo, quanto compreende os programas que as Universidades viabilizam com a intenção de engajar os graduandos nos sistemas de ensino e aprendizagem (Vitória *et al.*, 2018). Desse modo, o engajamento acadêmico é descrito como o período estimado ao conhecimento, no que tange à utilização de métodos de estudo bem como o gerenciamento de tempo na busca de ajuda em professores e, até mesmo, em grupo de estudos (Martins e Ribeiro, 2017). Contudo, como destaca Charlot (2009, p. 93), “só se engaja numa atividade quem lhe confere um sentido”, isto é, é necessário não somente fomentar e atrair estudantes em tarefas didáticas institucionais, mas como também promover o engajamento eficaz o qual abrange atividade, sentido e prazer.

Elencado a isso, segundo Irala e Oliveira (2020), no tocante aos eventos sociais, é esperado de um indivíduo engajado iniciativa, atitude e protagonismo em uma inclinação orientada à transformação do mundo e da realidade presente. Por outro lado, um graduando

motivado não significa dizer que o mesmo seja engajado, pois é necessário que, de forma paralela, haja atuações efetivas (Vitória *et al.*, 2018).

Outrossim, para Rigo e Dias-Trindade (2020), o engajamento está mais adiante dos segmentos acadêmicos, podendo, ainda, averiguar diversos enfoques dentro da conjuntura universitária, como por exemplo participação, sentimento de pertença, qualidade de aprendizagem e muitos outros.

Além disso, os estudos de Fredricks, Blumenfeld e Paris (2004) agregam ao conceito três dimensões: comportamental, emocional e cognitiva.

O envolvimento comportamental baseia-se na ideia de participação; inclui envolvimento em atividades acadêmicas e sociais ou extracurriculares e é considerado crucial para alcançar resultados acadêmicos positivos e prevenir o abandono escolar. O engajamento emocional engloba reações positivas e negativas a professores, colegas de classe, acadêmicos e escolas e presume-se que crie laços com uma instituição e influencie a vontade de fazer o trabalho. Finalmente, o engajamento cognitivo baseia-se na ideia de investimento; incorpora consideração e disposição para exercer o esforço necessário para compreender ideias complexas e dominar habilidades difíceis (Fredricks, Blumenfeld e Paris, 2004, p.60).

À face do exposto, na Educação Superior, o alvo do engajamento está direcionado para aspectos de êxito e permanência na formação universitária, em busca de atributos que apresentam o comprometimento do graduando nas suas habilidades de aprendizagem (Abdullah, 2015; Kahu, 2013).

Assim também, Silva e Ribeiro (2020) salientam que, pela perspectiva dos estudantes, o engajamento refere-se às experiências e atuações do discente no decorrer do tempo em que se encontra na graduação e, de acordo com o ponto de vista da Universidade, o engajamento se dá através da interatividade, práticas e programas de suporte os quais são elaborados e apresentados pela instituição de ensino. Isso inclui desde uma disciplina ofertada até a área do campus, com sua infraestrutura e atribuições, bem como os docentes e o convívio com os outros discentes na sala de aula.

Em uma pesquisa feita por Aspeé, González e Fernández (2018), com discentes em uma Universidade do Chile, foi percebido que o engajamento estudantil tem de ser compreendido por um aspecto complexo, ou seja, não-estático, conseqüente da observação de realizações pautadas nas ações feitas pelos discentes, contudo, essas mesmas ações são emolduradas pelas Universidades que, parcialmente, formam, promovem ou, até mesmo, delimitam os graduandos, configurando sua área de atuação. Os autores ainda evidenciaram que a sentença “engajamento universitário” supera as atribuições exclusivamente acadêmicas, integrando, sobretudo, ações exteriores da sala de aula, uma vez que essas tarefas feitas pelos estudantes somam ao desenvolvimento de formação.

Destarte, as Instituições de Ensino Superior precisam centrar-se nos resultados do estudante, facilitando níveis de desempenho mais elevados e diversificados, considerando estratégias adaptativas, reconhecendo as situações iniciais dos mesmos e os contextos em que estão inseridos e tendo em conta que eles estão envolvidos na sua própria aprendizagem (Silva e Ribeiro, 2020). Seguindo esta afirmativa, para Costa e Côrte Vitória (2017), o engajamento do estudante no processo de aprendizagem é fundamental para sustentar a sua continuidade na Universidade, assim como o seu esforço em sua formação acadêmica, contudo o envolvimento na vida universitária é um processo complexo que envolve muitos fatores, contextos e oportunidades.

É importante ressaltar que o engajamento universitário é baseado nos interesses e objetivos que cada estudante tem durante o seu percurso acadêmico. Os discentes são participantes determinantes do seu próprio processo, sendo assim, tornam-se mais engajados ao comprometerem-se nas atividades oferecidas pelo âmbito acadêmico, como por exemplo:

pesquisa, extensão, grupos de pesquisas, desenvolvendo a iniciação científica, participando de congressos e seminários, realizando estágios, buscando as possibilidades que a universidade oferta a cada ano letivo (Cofferri *et al.*, 2020).

Corroborando com essa afirmação, no livro “Cinco caminhos para o engajamento” de Shirley e Hargreaves (2022, pg.7), os autores afirmam: “o engajamento deve levar à melhoria do aprendizado e do bem-estar dos estudantes, de seus educadores e da comunidade como um todo.” Diante disso, é possível notar que o engajamento é uma grande etapa no percurso do aprendizado tanto durante a estadia nas universidades quanto depois dela.

3 CARREIRA

Segundo Martins (2010), etimologicamente o termo carreira tem origem do latim via carraria, que se refere à estrada para carros e, a partir do século XIX, o termo começou a ser classificado como trajetória de vida profissional. Já Dutra (2002) aponta que essa noção de carreira está ligada, também, à mobilidade ocupacional como uma trajetória a ser percorrida. Sendo assim, é possível perceber uma semelhança nessas duas conceituações, as quais denotam uma abstração de um percurso a ser realizado por alguém, sendo o mesmo sistematizado e estruturado nas dimensões tempo e espaço.

Em seguida, no quadro 1, é apresentado um resumo cronológico dos estudos na definição de carreira consoante com alguns autores.

Quadro 1 – Estudos na definição de carreira

Ano	Autor	Características do estudo
1976	Hall	A carreira deve ser vista como um processo e a pessoa deve administrá-la, não a organização. Essa ideia é ilustrada com a analogia da carreira ao deus grego Proteu, que pode mudar de forma à vontade.
1994	Mirvis e Hall	A experiência acumulada, incluindo educação formal, treinamentos, diversidade de empregos e mudanças de carreira, é vital para lidar com a complexidade no trabalho
2004	Malschitzky	Para ter sucesso na escolha de carreira, é crucial coletar informações, avaliar características e interesses, e estabelecer metas realistas com base nesses dados
2008	Seabra	Destaca a abertura a novas perspectivas de trabalho e o empoderamento do indivíduo no controle de sua carreira, uma mudança de paradigma significativa.
2010	Dutra	O planejamento de carreira se resume em duas coisas importantes: definir claramente habilidades, interesses e objetivos profissionais, e fazer escolhas assertivas para o futuro.
2014	Guigen et al.	A escolha profissional é moldada por diversos fatores individuais e sociais, como influências familiares, motivações pessoais, redes de relacionamento e o contexto social e do trabalho.

Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa.

Corroborando com esses conceitos, Gomes, Afonso e Moura (2020) definem carreira como consequência do sentido que o indivíduo edifica em relação a sua caminhada profissional passada, presente e futura.

A escolha profissional para vários discentes é cheia de dúvidas e ajustes neste período de decisão. Segundo Martins (2010), essa decisão de carreira profissional é decorrente de fatores externos. Sendo assim, o autor propõe que a busca do autoconhecimento seja algo relevante na vida de uma pessoa, com a finalidade de desenvolver sua própria orientação em relação às escolhas profissionais, visto que, sem essa orientação, o indivíduo pode ter uma tendência a ceder à imparcialidade dos fatores externos, reduzindo, assim, as suas possibilidades de autorrealização, já que ceder a essas imparcialidades pode significar desconsiderar seus próprios anseios individuais. Como fatores externos, o autor segmenta a influência do ambiente em três níveis: família, sociedade e cultura, acontecendo da seguinte maneira:

Família influencia a escolha inicial, direta ou indiretamente e, nas escolhas de redefinição de carreira, a influência pode ser tanto motivadora quanto impeditiva; a sociedade influencia as escolhas tanto pelas características da comunidade onde se vive - como clima e expectativa de crescimento de uma atividade, por exemplo - quanto por interferências diretas do grupo ou classe social, que definem o que é prestígio e o que é uma ocupação sem futuro; a cultura - que tem caráter invisível - afeta decisões através dos vários juízos de valor emitidos e pelo significado atribuído às opções de carreira disponíveis (Martins, 2010, p.66-67).

Mesmo essas influências externas sendo recorrentes, é possível perceber a importância de um referencial próprio nas escolhas de carreira profissional, uma vez que a falta de um propósito profissional claro é capaz de trazer ameaças, como por exemplo a insuficiência de foco e alternativas restritas (Dutra, 2010).

Além disso, o desenvolvimento da carreira durante a graduação está vinculado às experiências adquiridas durante esse período e reflete a relação entre autoconceito e trabalho à medida que as identidades profissionais mudam (Zatti *et al.*, 2017). Acredita-se, também, que as carreiras nesse período ajudam os estudantes a refletirem sobre suas opções de formação profissional e vivência no mundo real (Araújo *et al.*, 2018), pois o caminho da Universidade para o mundo do mercado exige uma tomada de decisão estruturada por parte dos discentes e futuros profissionais (Ourique; Teixeira, 2012).

À vista disso, a tomada de carreira pode ser compreendida como um recurso relacionado ao comprometimento de um indivíduo com uma determinada direção profissional, ou clareza sobre talentos, preferências e objetivos profissionais (Teixeira, Gomes, 2004). Isso é importante porque, sem clareza, torna-se muito difícil desenvolver estratégias e objetivos para atingir essas metas (Ourique; Teixeira, 2012), além disso, hoje o trabalho é encarado como uma maneira de conquistar autonomia e independência, sendo assim, essa decisão torna-se mais significativa (Araújo *et al.*, 2018).

Fior (2003) ressalta que o estudante é consciente de que o procedimento educativo vai além da sala de aula, sendo essencial ajustar as atividades curriculares e extracurriculares com finalidade de se desenvolver profissionalmente. Em contrapartida, Lucas e Crescela (2020) ressaltam: os formandos possuem pouco conhecimento sobre planejamento de carreira, o que se pode concluir que mesmo que os discentes que estejam em formação tenham consciência da essencialidade dessas atividades, ainda assim, na maioria das vezes por não terem noção do cenário corporativo, não sabem estruturar seu percurso profissional.

Portanto, se o mesmo não aperfeiçoar determinadas competências e habilidades, tem a possibilidade de ser prontamente sucedido por outro, o qual esteja adequado às atuais condições do mercado de trabalho (Pires e Mendes, 2021). Nessas circunstâncias, a atualização constante é uma necessidade para qualquer pessoa que queira se manter relevante em sua carreira (Lucas e Crescela, 2020).

Desse modo, quanto mais cedo o discente se dedicar em treinamentos, cursos e experiências, maiores serão suas chances de promover seu próprio crescimento. Portanto, o

acadêmico que deseja ingressar no mercado de trabalho deve iniciar a gestão de sua carreira na graduação (Cembranel *et al.*, 2022).

Atrelado a isso, Leal (2018) observa que os profissionais que estão inseridos no mercado e, também, aqueles que futuramente estarão, não devem se acomodar, esperando que suas carreiras sejam desenvolvidas por conta própria. Posar-se como protagonista é essencial para vislumbrar novos horizontes do ponto de vista profissional. É nesse contexto que o planejamento de carreira é essencial (Cembranel *et al.*, 2022).

Em suma, pode-se perceber que o engajamento na carreira se refere não apenas às atitudes, mas também a comportamentos específicos exibidos pelos sujeitos para melhorar o desenvolvimento de sua carreira. Dada a combinação desses dois temas, é importante que, durante a graduação, os graduandos sejam estimulados a desenvolver comportamentos profissionais positivos. Assim, no contexto acadêmico, atividades que facilitem a exploração da carreira por meio da participação em projetos de pesquisa e extensão, bem como estágios e cursos fora do currículo obrigatório, são particularmente úteis para promover o engajamento na carreira (Fior, Mércuri e Silva, 2013).

4 METODOLOGIA

No presente estudo, foram abordados integralmente todos os aspectos metodológicos pertinentes à pesquisa realizada, com descrição minuciosa dos procedimentos necessários e úteis para analisar, a partir das percepções dos discentes no ensino superior do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como o engajamento dos graduandos repercute em suas carreiras profissionais.

Com o intuito de adquirir uma compreensão mais profunda da problemática associada à área de estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2010), uma pesquisa com objetivos descritivos busca descrever um fenômeno ou situação específica de forma minuciosa e detalhada.

A fim de alcançar os objetivos estabelecidos e obter uma compreensão mais completa deste trabalho, foi empregada uma abordagem metodológica de natureza qualitativa. Marconi e Lakatos (2010) explicam que a natureza da pesquisa qualitativa se concentra na compreensão da natureza e significado dos fenômenos estudados.

Quanto aos meios, este estudo enquadra-se como estudo de caso, dessa forma Yin (2001) destaca que o estudo de caso é uma estratégia metodológica que permite aprofundar o conhecimento sobre um objeto específico em seu contexto real.

Os dados foram coletados a partir da aplicação de questionário, tendo em vista as vantagens apontadas por Gil (2010), que enfatiza que a utilização de questionários permite obter informações detalhadas sobre a opinião dos participantes.

Por fim, para análise dos dados coletados, foi utilizada a análise temática, a qual, de acordo com Braun e Clarke (2006), permite identificar padrões, temas e significados em um conjunto de dados textuais, organizando-os em categorias ou temas interpretativos. Essa técnica permite uma compreensão mais profunda do fenômeno estudado, auxiliando na construção de uma fundamentação teórica sólida e na elaboração de resultados coerentes com os objetivos da pesquisa. Logo, a partir do referencial teórico, elaborou-se o mapa temático disposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Mapa Temático

Dimensões	Temas	Subtemas
Engajamento	Engajamento universitário	Atividades extracurriculares Sucesso acadêmico Fatores e experiências de engajamento
Carreira	Planejamento de carreira	Construção de carreira Estratégias de planejamento Inserção no mercado de trabalho

Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa.

4.1 Campo investigado

A Universidade Federal do Maranhão (UFMA), fundada em 1966, desempenha um papel fundamental no cenário educacional e científico do estado do Maranhão, Brasil. Sua história remonta às décadas de esforços dedicados à promoção do ensino superior na região, e em 1970, a instituição recebeu o status de universidade federal. Desde então, a UFMA tem sido um farol de excelência acadêmica e pesquisa. A UFMA tem uma missão clara de promover o desenvolvimento do Maranhão por meio da educação, pesquisa e extensão. Seu compromisso com a excelência acadêmica e a inclusão social é evidenciado por iniciativas que incluem programas de assistência estudantil, ações afirmativas para a inclusão de grupos historicamente sub-representados e parcerias estratégicas com órgãos governamentais e empresas para promover o desenvolvimento regional.

Além disso, o Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão foi fundado em 2007 com o objetivo de formar profissionais para o empreendedorismo, contribuindo para a transformação da realidade social, econômica e política do Maranhão. Durante 15 anos, a UFMA preparou administradores para o setor público, privado e para iniciativas próprias. A Semana de Administração (SEAD) é o evento principal, que conta com palestrantes de renome, gestores, empreendedores, professores e ex-alunos para discutir a área e suas tendências. O curso também promove a integração entre ensino e pesquisa, com a criação de grupos de pesquisa, e possui uma empresa júnior, a Estratégica, criada em 2008. Ao longo dos anos, formou 568 bacharéis em Administração, com uma média de 43,63 formandos por ano.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Coleta de dados

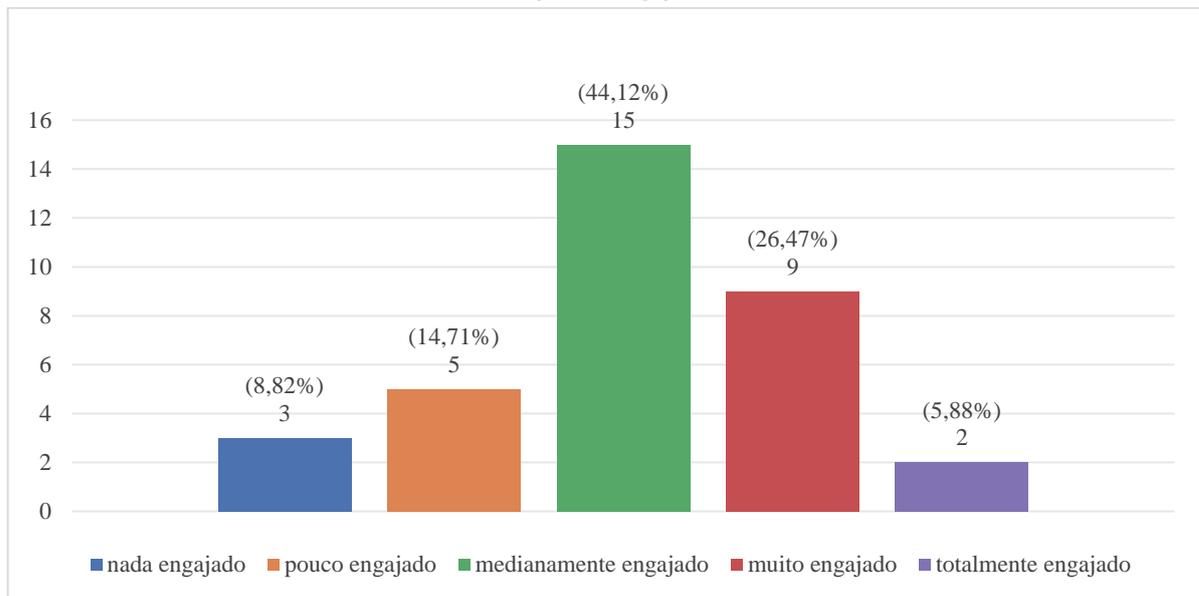
A pesquisa de campo foi realizada utilizando os instrumentos de coleta de dados previamente definidos na metodologia deste estudo. Para a obtenção das respostas, empregou-se um questionário eletrônico elaborado por meio da plataforma *Google Forms* aos estudantes egressos de Administração da Universidade Federal do Maranhão do primeiro semestre de 2023.

O questionário aplicado contava com um total de 14 questões, dentre elas: questões fechadas e abertas. A coleta dos dados se deu através de envio do link do questionário para o e-mail institucional dos egressos de Administração e, também, por *whatsapp*, sendo o período de obtenção dos dados compreendido entre 21/04/2023 e 30/04/2023, totalizando uma duração de 9 dias. Como incentivo para a obtenção de respostas, foi realizado um sorteio de um livro para o conjunto de respondentes.

A seguir, serão apresentados os gráficos que representam os resultados das perguntas fechadas. Esses gráficos são ilustrativos dos dados da pesquisa e não têm um caráter puramente quantitativo. No entanto, a inclusão dessas representações visuais no artigo enriquecerá as discussões qualitativas, as quais foram categorizadas com base nas respostas das perguntas dissertativas. O gráfico 1, em que a pergunta foi: de 1 a 5 o quanto você se considera um estudante engajado? Sendo 1 nada engajado e 5 totalmente engajado, demonstra que 44,12% dos entrevistados se consideram medianamente engajados.

Este resultado está em sintonia com as descobertas encontradas no subtema "Atividades extracurriculares", no qual os estudantes universitários relatam que, devido à falta de tempo, não conseguem participar de outras atividades acadêmicas oferecidas pela instituição de ensino.

Gráfico 1 – Avaliação de Engajamento Acadêmico

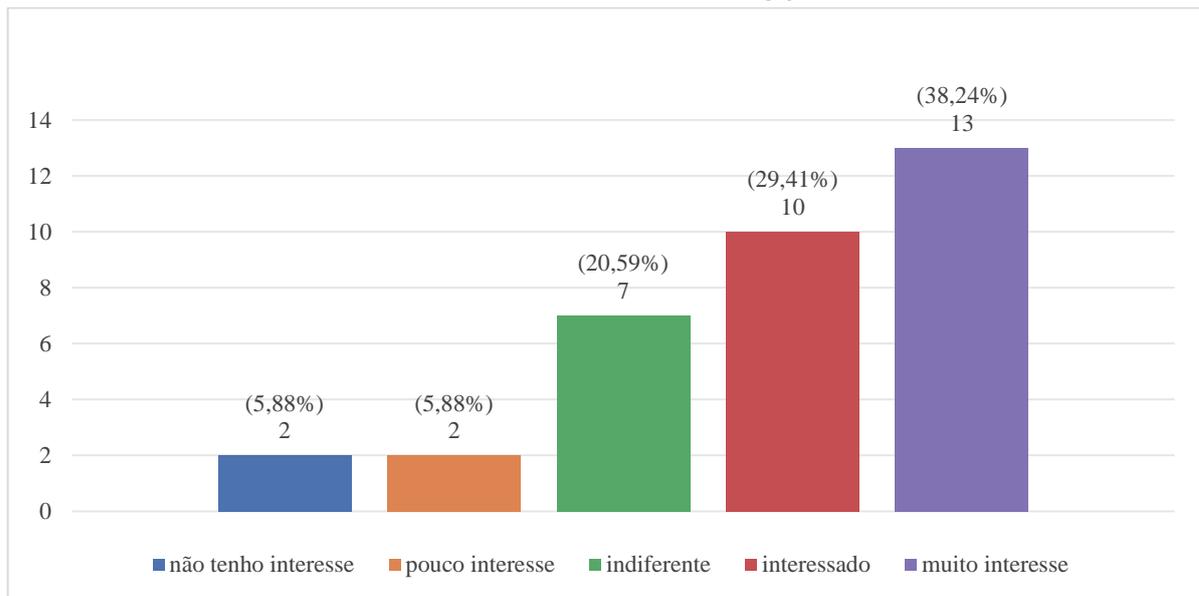


Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa.

Esse resultado implica que quase metade dos participantes da pesquisa avaliou seu nível de engajamento como moderado, sugerindo que eles possuem algum envolvimento e comprometimento com suas atividades de estudo, porém, não se consideram totalmente dedicados. Esses dados fornecem informações relevantes sobre a percepção dos estudantes em relação ao seu engajamento acadêmico e podem ser úteis para compreender como aprimorar o suporte e o estímulo ao engajamento dos alunos no processo de aprendizado.

No gráfico 2, os egressos foram questionados se gostariam de ser mais engajados na vida acadêmica, sendo 1 como “não tenho interesse” e 5 como “muito interesse”. O resultado, como demonstrado abaixo, foi de 38,24% dos estudantes gostariam de melhorar o engajamento durante a vida acadêmica.

Gráfico 2 – Interesse em melhorar o Engajamento

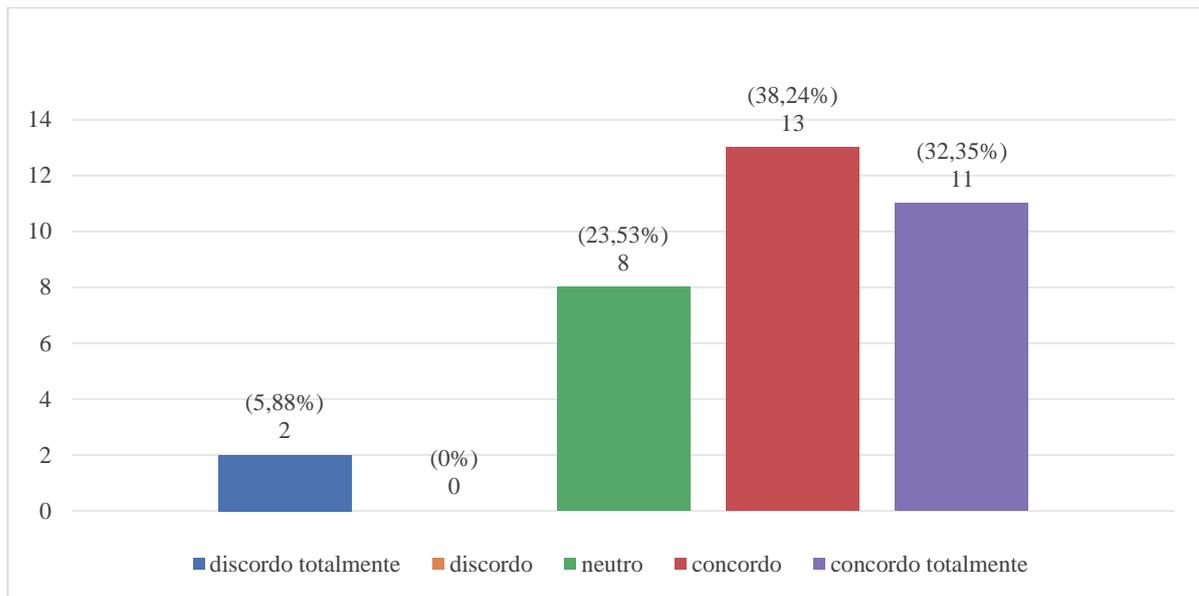


Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa.

Isso aponta para o fato de que um pouco mais de um terço dos egressos expressaram um interesse notável em ampliar seu engajamento em atividades acadêmicas após a conclusão de seus estudos, sugerindo um potencial desejo de continuar aprendendo ou contribuir de alguma forma para a comunidade acadêmica.

No gráfico 3, em relação à pergunta “Você acha que o curso de Administração da UFMA proporciona um ambiente propício para o engajamento acadêmico em atividades fora da sala de aula?”, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente, os dados apontam que 70,59% dos egressos entrevistados, concordam que a Universidade Federal do Maranhão é um ambiente acadêmico que contribui positivamente para o engajamento em atividades extracurriculares, isso sugere que a UFMA desempenha um papel significativo na promoção de oportunidades que transcendem as fronteiras da sala de aula. Esse resultado denota que a Instituição não apenas evidencia o currículo acadêmico, mas também valoriza e incentiva ativamente a participação dos estudantes em atividades extracurriculares, enriquecendo assim suas experiências educacionais, fortalecendo suas habilidades e promovendo um ambiente acadêmico mais enriquecedor e completo para os estudantes.

Gráfico 3 – Percepção dos Egressos da UFMA sobre o Ambiente para Engajamento Acadêmico em Atividades Extracurriculares



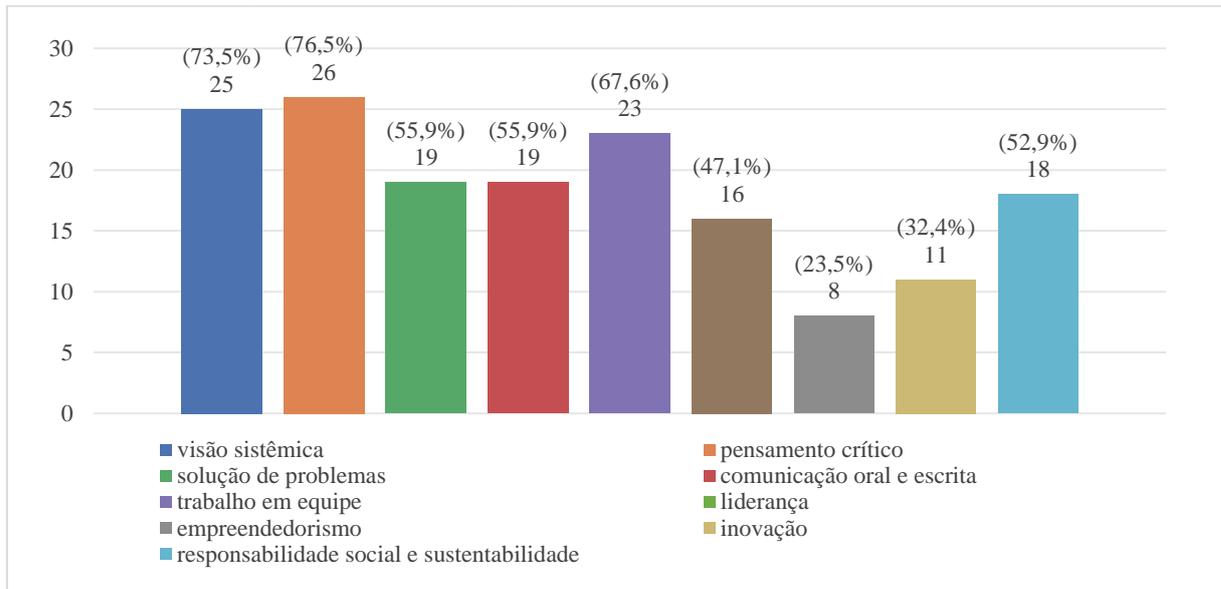
Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa.

No que diz respeito a pergunta “Dentre as competências requeridas para o perfil do egresso proposta pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração (Brasil, 2021), quais você percebeu ter desenvolvido a partir do engajamento acadêmico?”, os resultados apresentados nesta pesquisa, conforme o gráfico 4, revelam uma percepção notável dos egressos em relação às competências desenvolvidas durante seu tempo na Universidade Federal do Maranhão (UFMA). 76,5% dos respondentes identificaram o pensamento crítico como uma competência que eles perceberam ter desenvolvido. Essa habilidade é crucial em qualquer campo, especialmente em Administração, pois permite uma análise aprofundada de problemas e a tomada de decisões embasadas em evidências.

A porcentagem elevada (73,5%) que reconheceu o desenvolvimento da visão sistêmica é significativa. Isso sugere que a UFMA efetivamente promove a capacidade dos estudantes de compreender questões complexas com uma perspectiva ampla, considerando as interconexões entre elementos de um sistema, crucial em Administração.

O trabalho em equipe é altamente valorizado em ambientes profissionais, com 67,6% dos egressos reconhecendo seu desenvolvimento no curso de Administração da UFMA. Isso indica oportunidades para aprimorar essa habilidade essencial. Por outro lado, o empreendedorismo, identificado por apenas 23,5% dos respondentes, merece atenção. A UFMA pode explorar maneiras de fortalecer o ensino e as experiências relacionadas ao empreendedorismo para atender às demandas crescentes do mercado

Gráfico 4 – Competências desenvolvidas pelos egressos da UFMA através do engajamento acadêmico

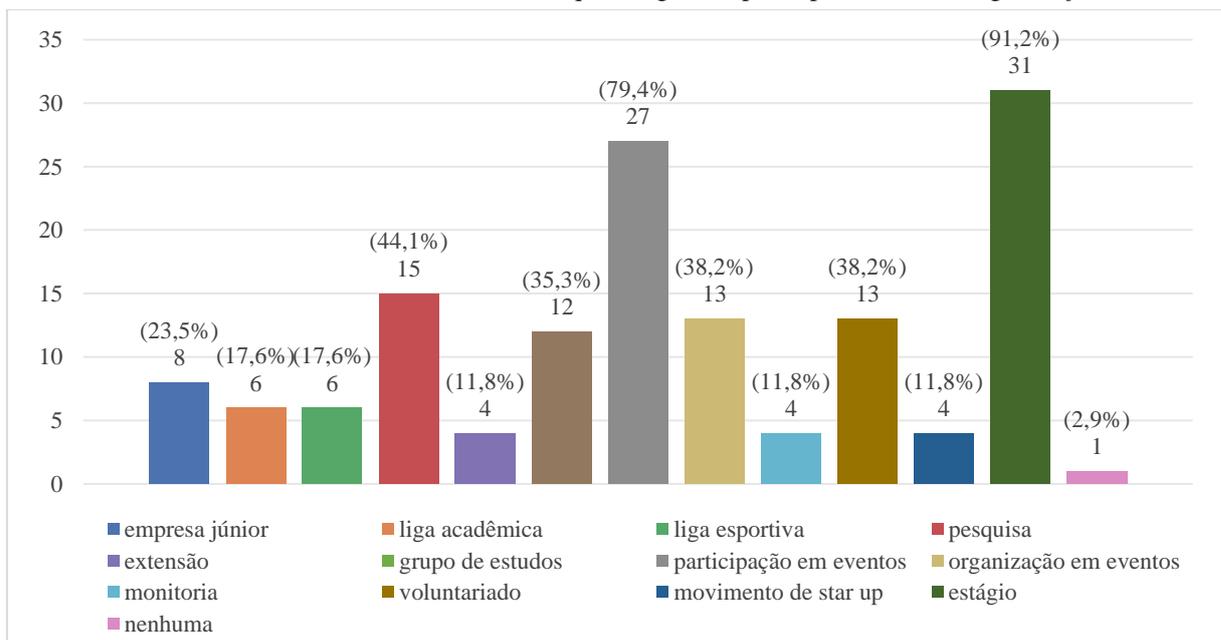


Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre “Quais atividades extracurriculares você já participou durante sua vida acadêmica na UFMA?”, conforme mostra o gráfico 5, em que o estudante poderia marcar mais de uma opção, percebeu-se que as atividades mais escolhidas foram: estágio (91,2%), participação em eventos (79,4%), pesquisa (44,1%), demonstrando que a motivação por trás das escolhas predominantes dos estudantes da UFMA em relação às atividades extracurriculares reflete a busca por uma experiência acadêmica enriquecedora e prática.

As opções selecionadas refletem vividamente a diversidade de ambições e objetivos que permeiam o corpo discente da instituição, uma vez que os estudantes estão empenhados em obter uma formação completa e que esteja em sintonia com suas aspirações tanto no âmbito acadêmico quanto profissional.

Gráfico 5 – Atividades extracurriculares que os egressos participaram durante a graduação



Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa.

Este gráfico será abordado com maior profundidade na seção intitulada "Fatores e Experiências", onde os alunos apresentaram argumentos que justificaram suas escolhas em relação às atividades extracurriculares nas quais se envolveram ao longo de sua jornada acadêmica.

Correlacionando com a pergunta do gráfico 5, também foram examinadas quais atividades extracurriculares tiveram maior impacto na formação profissional dos participantes. Segundo os dados apresentados na Tabela 1, é evidente que o estágio (31 egressos), a participação em eventos (28 egressos) e a pesquisa (19 egressos) foram identificados como as experiências mais significativas para o desenvolvimento profissional dos egressos.

Esse resultado demonstra que o estágio, a participação em eventos e a pesquisa desempenham papéis cruciais na formação profissional dos egressos, oferecendo experiências práticas, networking e aprimoramento de habilidades que são altamente valorizadas no mercado de trabalho. Essas atividades não apenas enriquecem a educação dos participantes, mas também os preparam para enfrentar os desafios e oportunidades do mundo profissional com sucesso.

Tabela 1 – Impacto das atividades extracurriculares no desenvolvimento profissional dos estudantes

Atividades Extracurriculares	Quantidade de estudantes que responderam
1º Estágio	31 egressos
2º Participação em eventos	28 egressos
3º Pesquisa	19 egressos
4º Grupo de Estudos	15 egressos
5º Organização em eventos	15 egressos
6º Voluntariado	14 egressos
7º Empresa Júnior	10 egressos
8º Liga Esportiva	8 egressos
9º Liga acadêmica	7 egressos
10º Extensão	8 egressos
11º Movimento de <i>Start Up</i>	6 egressos
12º Monitoria	5 egressos

Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados, é possível constatar que as experiências extracurriculares provocaram transformações nos egressos, tornando-se elementos indispensáveis para uma formação abrangente, sobretudo no que se refere às habilidades interpessoais, sociais e práticas. Esses resultados estão em consonância com as conclusões de Machado-Taylor e Rolim (2019), que apontam que, na perspectiva dos empregadores, competências como domínio profissional, capacidade analítica dentro de suas áreas de atuação, aptidões para inovação e criatividade, habilidades em relações interpessoais e competências com enfoque internacional estão se tornando cada vez mais cruciais para os profissionais.

A partir dos dados disponíveis nos gráficos e na tabela apresentados acima, foi realizada a análise das respostas na categoria aberta. Para garantir a privacidade dos participantes, as respostas foram codificadas em E1 a E34, onde a letra "E" corresponde a "estudante" e o número refere-se às respostas individuais. É importante destacar que nem todos os comentários serão incluídos no texto, considerando as restrições de espaço e a relevância em relação ao objetivo da pesquisa.

Para dar início à pesquisa, foram formuladas as seguintes perguntas: "O que o estudante entende por engajamento acadêmico?", "O que o estudante entende por carreira profissional?". Com a finalidade de desempenhar um papel crucial na estruturação e na condução da pesquisa, fornecendo uma direção clara para a investigação e ajudando a contextualizar o estudo desta referida pesquisa.

Diante das respostas sobre a primeira pergunta, foi percebido que o entendimento dos estudantes sobre o engajamento acadêmico vai além da mera presença em sala de aula. Eles o veem como a busca ativa de conhecimento, participação ativa em diversas atividades universitárias, motivação para excelência acadêmica e disposição para ir além das obrigações regulares. Isso inclui envolvimento em grupos de estudo, pesquisas, atividades extracurriculares e projetos práticos que aplicam a teoria à prática. Para esses estudantes, o engajamento acadêmico é uma oportunidade de aproveitar plenamente a vida universitária, expandir conhecimentos, desenvolver habilidades e construir uma base sólida para o futuro profissional, isso foi possível de ser constatado de acordo com as palavras do E4 “Participação efetiva de diversos campos e atividades que a universidade pode proporcionar” e E6 “Engajamento acadêmico e desfrutar das várias oportunidades oferecidas pela Universidade, para além da sala de aula.”

Em relação à segunda pergunta, nota-se que os egressos de Administração possuem uma visão ampla e diversificada do conceito de carreira profissional. Para eles, a carreira não se restringe a um emprego atual, mas representa uma trajetória de desenvolvimento ao longo do tempo, que inclui experiências profissionais, aprendizados desde a formação acadêmica até especializações e experiências práticas. Além disso, destacam a importância de metas e objetivos claros, buscando crescimento hierárquico e progresso contínuo ao longo da carreira. A carreira, para esses egressos, transcende a simples função atual, abrangendo estratégias, planejamento e uma jornada de aprendizado, crescimento e desenvolvimento profissional abrangente, como o E11 alega “É um projeto em execução, quando criamos um objetivo profissional, imaginamos uma área de atuação (ou várias) e vamos atrás disso”. Outra resposta muito esclarecedora para a conceituação de carreira, a partir do egresso, foi:

O conceito de carreira esbarra na subjetividade de cada indivíduo, alguns definem a si mesmos em uma "jornada" e outros por um "propósito". De qualquer forma, ela é um objetivo, um desejo de crescimento e reconhecimento em seu campo de trabalho ou vocação (E5)

Posteriormente, foram analisadas as respostas de outras sete perguntas abertas, as quais foram categorizadas em subtemas, conforme mostra o mapa temático (quadro 2). As próximas seções abordarão em detalhes cada um desses subtemas.

5.2.1 Atividades Extracurriculares

De acordo com as conclusões de Assumpção e Oliveira (2018), a participação em atividades extracurriculares durante a etapa de conclusão do curso universitário pode ser considerada como um indicador do comportamento exploratório, um aspecto essencial no contexto do Engajamento de Carreira. Esse comportamento exploratório tem como objetivo primordial a coleta deliberada de informações relacionadas ao indivíduo e ao seu ambiente circundante, visando adquirir conhecimentos úteis que auxiliem na tomada de decisões, na preparação, na adoção de responsabilidades, na adaptação ou no progresso dentro de uma determinada ocupação ou carreira.

Logo, tal afirmativa pode ser elucidada nos seguintes relatos de respondentes do questionário, E25 afirma “As atividades extracurriculares contribuíram para o meu desenho de carreira profissional, tive o luxo de errar muitas vezes, e aprender com quem já errou muito”, assim como o E18 “Quando temos contato com experiências que ultrapassam a universidade, é possível vislumbrar o mercado e isso não ocorreria sem as atividades extracurriculares”. Ainda nessa perspectiva, E5 explana:

Quis aproveitar todas as oportunidades que a instituição pôde oferecer (Ensino + Pesquisa + Extensão). A jornada acadêmica não se restringe à sala de aula e às disciplinas (E5)

No entanto, quando questionados sobre as dificuldades que tiveram para se engajar durante a graduação, as respostas de vários estudantes expõem tendências e temas comuns que merecem atenção. Uma das questões mais recorrentes é a conciliação do tempo. Muitos estudantes mencionaram as dificuldades de equilibrar as demandas acadêmicas com outros compromissos, como trabalho, estágios e obrigações pessoais. A gestão do tempo torna-se uma tarefa complexa e, em alguns casos, leva à saída de atividades extracurriculares, seguindo a afirmação do E6 “A minha dificuldade foi conciliar trabalho com a faculdade, uma vez que precisei trabalhar pra me manter na universidade”, o E13 também afirma “A maior e principal dificuldade que posso pontuar é justamente a da falta de tempo, já que passei a graduação quase toda estagiando e trabalhando”, assim como expõe o E16 “Falta de tempo para me engajar em algumas atividades e falta de conhecimento também em determinados assuntos e áreas.”

A falta de interesse em certas atividades acadêmicas também se destacou em algumas respostas, no caso E8 “A principal dificuldade foi a falta de interesse” e E25 “Falta de interesse de ingressar nas atividades” enfatizaram como principal dificuldade para engajarem-se. Poucos estudantes não se sentiam motivados pelas oportunidades oferecidas ou não se identificavam com seus colegas e grupos de estudos. Evidenciado pelo relato de E9 “não senti que aquilo seria benéfico para minha carreira, e das pessoas que participavam também eu não me identificava com elas”. Isso sublinha a importância da motivação intrínseca para o engajamento.

5.2.2 *Sucesso Acadêmico*

Segundo Casiraghi, Boruchovitch e Almeida (2020), para alcançar o sucesso acadêmico, é necessário tanto confiança na própria capacidade quanto um sólido domínio dos conhecimentos específicos. Isto é, a confiança pessoal impulsiona a motivação e a persistência necessárias para superar os desafios acadêmicos. A aquisição de habilidades, competências e compreensão profunda dos conteúdos acadêmicos é o alicerce sobre o qual se constrói o sucesso no ambiente educacional.

Em algumas respostas, percebeu-se que os estudantes que são ativamente engajados em atividades extracurriculares têm maior probabilidade de alcançar o sucesso acadêmico, como relata o E20 “Creio que o currículo que criei durante a Universidade me destaque positivamente de outros profissionais”, outros relatos salientam essa mesma ideia:

As atividades em que participei e desenvolvi me propiciaram um cenário de inúmeras possibilidades que pude conhecer e me aprofundar nas que tinha maior afinidade, me sinto realizada academicamente (E18)

Ao participar de atividades de extensão, pude começar a vislumbrar as aplicações da profissão de Administrador e então perceber minhas maiores aptidões e conseguir aplicá-las na Administração como um todo (E27)

Essa exposição a diferentes áreas e oportunidades de aprendizado complementa a formação acadêmica tradicional, contribuindo para a realização acadêmica, a descoberta de aptidões específicas e a criação de currículos diferenciados. Assim, a participação ativa em atividades extracurriculares amplia a definição de sucesso acadêmico ao oferecer aos estudantes uma plataforma para se destacarem e se sentirem mais realizados em sua jornada educacional.

5.2.3 Fatores e Experiências

Para Coffferri *et al.* (2020), experiências de aprendizado ativo são frequentemente citadas como promotoras do engajamento. Entretanto, para ressaltar que o engajamento dos estudantes vai além de ser apenas um estado interno estático, essa experiência individual se entrelaça com o contexto sociocultural, incorporando elementos externos à vivência de fazer parte de uma universidade e ser transformado por ela.

O engajamento universitário incentiva o planejamento de carreira, pois imagino que quem participa dessas atividades pôde vivenciar experiências diferentes e abrir novos leques de possibilidades (E1)

Se você só faz as cadeiras como todo mundo, pode até ter uma vaga noção das que gosta ou não, mas quando você vive experiências, faz escolhas, você percebe o que mais pesa, o que mais faz sentido pra você (E11)

O engajamento universitário promove com que tenhamos mais autoconhecimento e propriedade para tomarmos as decisões profissionais. A experiência que temos na universidade tem grande impacto na vida profissional (E16)

O engajamento e o planejamento de carreira de um estudante podem ser profundamente influenciados por uma variedade de experiências e fatores que moldam sua jornada acadêmica e profissional. Como mostrado nos gráficos 5 e 6, todas essas experiências e atividades desempenham um papel crucial na construção do caminho de carreira do estudante, enriquecendo seu conhecimento, habilidades e paixões, e preparando-o para um futuro profissional gratificante e bem-sucedido.

Além disso, o engajamento em estágios oferece uma perspectiva concreta do mundo profissional, permitindo ao estudante aplicar suas habilidades teóricas em um ambiente de trabalho real.

O estágio foi um ponto crucial na minha jornada. Foi durante esse período que consegui aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos na faculdade em um ambiente de trabalho real. A experiência me deu uma visão prática do campo em que desejo atuar, permitindo-me entender os desafios, as dinâmicas e as expectativas do mundo profissional. Além disso, o estágio me deu a oportunidade de construir uma rede de contatos valiosa e ganhar experiência que certamente contribuirá para o meu sucesso futuro (E33)

Ao participar ativamente de eventos acadêmicos e profissionais, o estudante tem a oportunidade de expandir sua rede de contatos, adquirir conhecimentos relevantes para sua área de interesse e ganhar experiência prática em situações desafiadoras, como mostra o relato a seguir:

Um exemplo marcante foi minha participação na Semana de Administração da UFMA. Lá, tive a oportunidade de ouvir palestras inspiradoras de profissionais renomados e participar de mesas-redondas enriquecedoras. Esse evento ampliou minha visão sobre as diversas áreas da Administração e me motivou a buscar uma carreira que fosse desafiadora e dinâmica, como a área de consultoria estratégica, na qual estou focando atualmente (E21)

A pesquisa acadêmica promove a investigação profunda e a contribuição para o avanço do conhecimento em sua área de estudo.

A pesquisa me proporcionou a oportunidade de explorar a fundo um tópico que me fascina. Isso não apenas aprofundou meu conhecimento, mas também me ensinou a

analisar criticamente informações e a comunicar minhas descobertas de forma clara e persuasiva (E28)

Outras experiências como participação em liga acadêmica, empresa júnior, liga esportiva, grupo de estudos também foram percebidas como fatores que influenciaram na trajetória acadêmica dos respondentes, o E27 respondeu “A Liga Acadêmica LUE Empreender fortaleceu meu interesse no empreendedorismo”, o E14 classificou a sua experiência como “A Empresa Júnior: Desafios reais, estratégia, dados e trabalho em equipe.”. Enquanto o E22 ressaltou: “Atuar na Soberana, foi uma chance de unir minha paixão pelo esporte com meu interesse em liderança e gestão”, o E9 afirma “Participar de um grupo de estudos foi fundamental para aprofundar meu aprendizado e aprimorar minhas habilidades de colaboração.”

Diante disso, no contexto de atuação na liga esportiva, o estudante é exposto a desafios emocionantes que envolvem liderança, trabalho em equipe e competição saudável, proporcionando oportunidades para desenvolver habilidades de gestão e liderança. A consultoria na Empresa Júnior oferece uma perspectiva estratégica do mundo dos negócios, permitindo ao estudante aplicar seus conhecimentos em situações do mundo real, enquanto a participação na liga acadêmica "LUE Empreender" estimula a criatividade e o espírito empreendedor. Além disso, os grupos de estudos oferecem um ambiente de aprendizado colaborativo e aprofundado.

Entretanto, é evidente que, para alguns alunos, essas experiências não tiveram um impacto relevante em suas trajetórias. Isso é claramente evidenciado nos depoimentos de E13, que expressou: "Decidi focar nos concursos públicos, portanto, considero que tais atividades não tiveram grande relevância para mim," e E23, que afirmou: "Não me influenciou em nada, pois desde o início do curso, já possuía um plano de carreira bem definido." Isso sublinha a importância de reconhecer que não existe uma única abordagem para o sucesso acadêmico e profissional, e que a influência das atividades extracurriculares varia de acordo com as aspirações individuais de cada estudante. Portanto, ao avaliar o papel dessas atividades, é crucial levar em consideração as diferenças individuais e respeitar as escolhas de carreira de cada estudante, mesmo que essa influência varie conforme a trajetória e objetivos individuais de cada um.

5.2.4 Construção de Carreira

De acordo com a pesquisa conduzida por Calvosa *et al.* (2022), é observado que os estudantes apresentam uma tendência significativa de manter altas expectativas em relação à Administração de sua trajetória profissional. Esse comportamento reflete uma profunda preocupação em relação ao planejamento, desenvolvimento e gestão de suas carreiras. Os estudantes parecem estar conscientes da importância de suas escolhas acadêmicas e profissionais, reconhecendo que tais decisões podem impactar diretamente o curso de suas vidas. Esse nível de consciência e expectativa elevada demonstra a busca ativa por um futuro profissional bem-sucedido, onde a autorreflexão e o comprometimento com o desenvolvimento pessoal são claramente evidentes, ressaltando a relevância da autoconsciência e da aspiração para o sucesso nas trajetórias acadêmicas e profissionais dos estudantes.

Os profissionais estão cada vez mais orientados a buscar carreiras autênticas que estejam alinhadas com seus valores pessoais e interesses, visando uma maior satisfação no trabalho, como são retratadas nas respostas abaixo:

Tenho feito minha própria análise do que quero para o futuro. Além disso, tenho colocado em minha mente o anseio de me especializar em Gestão Pública, já que é a área que gostaria de continuar atuando. Não é exatamente uma ação de planejamento de carreira, mas já é algum planejamento (E11)

Estou na fase de fazer uma revisão do plano de carreira em si, principalmente a conclusão da etapa atual (graduação) e buscando mais experiências no emprego atual (E6)

O conceito de carreira esbarra na subjetividade de cada indivíduo, alguns definem a si mesmos em uma "jornada" e outros por um "propósito". De qualquer forma, ela é um objetivo, um desejo de crescimento e reconhecimento em seu campo de trabalho ou vocação (E5)

Os relatos compartilhados pelos estudantes destacam a importância de planejar o futuro, rever metas e buscar experiências que contribuam para o crescimento profissional. Em resumo, a carreira é percebida de forma subjetiva, variando de indivíduo para indivíduo, mas sempre impulsionada pelo desejo de crescimento e reconhecimento em seu campo de atuação ou vocação.

5.2.5 Estratégias de Planejamento

Conforme destacado por Porto-Martins, Vieira e Sotomaior (2018), uma abordagem eficaz para promover o sucesso dos estudantes envolve a implementação de estratégias de planejamento que visam não apenas o desenvolvimento acadêmico, mas também o bem-estar geral e a saúde dos estudantes. Essas estratégias estão intrinsecamente ligadas ao campo da "Psicologia Positiva", um ramo da psicologia que se concentra no estudo dos fatores que contribuem para a satisfação, o florescimento e o bem-estar das pessoas.

Os respondentes demonstraram uma busca por oportunidades de educação e treinamento como estratégias cruciais para manter a empregabilidade e alcançar o sucesso ao longo da carreira. O E27 respondeu: "Tenho objetivos e metas bem definidas, então planejo crescer sempre, me aprimorar e desenvolver minhas habilidades e competências para alcançá-los", assim como o E7 afirma "Melhorar minhas habilidades profissionais para contribuir dentro da empresa, na qual estou trabalhando atualmente". Outra resposta, citada abaixo, reafirma essa questão:

Todo planejamento traz segurança para o indivíduo. A partir desse planejamento as coisas ficam mais claras, conseguimos identificar o que é importante no momento, o que não é, o que merece atenção, etc. Então, ser engajado desde o início da faculdade é fundamental para quem deseja se destacar no mercado e em uma determinada área (E15)

Conforme evidenciado nas respostas dos entrevistados, a busca por oportunidades de educação e treinamento emerge como peças-chave para garantir a empregabilidade contínua e alcançar o sucesso ao longo da carreira. A ideia de que o planejamento oferece segurança e clareza, permitindo uma compreensão do que é essencial no momento e o que merece atenção, destaca a importância de um compromisso desde o início da formação acadêmica para quem deseja se destacar no mercado e em uma área específica. Portanto, um planejamento de carreira bem elaborado se revela como uma bússola indispensável na jornada profissional de qualquer indivíduo determinado a alcançar seus objetivos e metas.

5.2.6 Inserção no mercado de trabalho

Em conformidade com Monteiro, Ferreira e Almeida (2020), foi observado que para manter sua empregabilidade, os indivíduos devem ser protagonistas ativos na construção de suas carreiras, por meio do seu próprio esforço, autoconhecimento e confiança, ajustando-se às demandas do mercado de trabalho. Os autores também ressaltaram que as competências técnicas têm uma correlação positiva com a empregabilidade percebida e que os recursos

relacionados à adaptabilidade de carreira desempenham um papel significativo na promoção da empregabilidade.

Marques *et al.* (2021) buscaram examinar a empregabilidade dos formados e compreender quais são as demandas do mercado de trabalho para os graduados no nível superior no contexto brasileiro. Nesse sentido, os autores destacam que a competição por oportunidades de emprego tem se intensificado devido à crescente acessibilidade ao ensino superior, tornando necessário o desenvolvimento de habilidades que vão além das competências técnicas específicas do curso.

Por fim, uma abordagem estratégica é fundamental, pois envolve a definição de metas de curto e longo prazo, a criação de planos de carreira sólidos e a tomada de medidas consistentes para atingir esses objetivos, tanto por estudantes que também enfrentam inseguranças e desafios no mercado de trabalho como por profissionais já estabelecidos. O E28 narrou: “As minhas expectativas quanto à minha futura inserção profissional são as mais altas e melhores possíveis. Aspiro ter uma carreira de sucesso”, o E18 também expõe “O mercado não é fácil, mas tenho boas expectativas devido às habilidades que desenvolvi e conhecimento adquirido somado ao networking”, o E2 explana “Me sinto motivada na minha futura inserção profissional, por me sentir capacitada para buscar um melhor posicionamento no mercado de trabalho depois de formada”, assim como no entendimento do E22:

A minha principal expectativa é realmente gostar das minhas escolhas. acredito que minha maior frustração seria não gostar da área que escolhi, e quando se estamos falando de Administração há muitas áreas que podem ser escolhidas (E22)

É fundamental que os profissionais estejam dispostos a atualizar suas habilidades e competências ao longo do tempo para permanecerem competitivos no cenário empregatício em constante mudança. As citações de estudantes que mantêm expectativas positivas quanto ao futuro profissional demonstram a importância da confiança e da capacitação pessoal na jornada rumo ao sucesso profissional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, este estudo sobre o engajamento acadêmico e o desenvolvimento de carreiras propôs uma investigação sobre os fatores que moldam o engajamento dos graduados do curso de Administração da UFMA em suas trajetórias profissionais. Após a análise dos dados e a implementação das estratégias delineadas no projeto de pesquisa, o estudo identificou os principais determinantes do engajamento no contexto profissional, incluindo elementos como reconhecimento, oportunidades de aprimoramento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Ao longo da pesquisa, constatou-se que o engajamento ativo dos alunos em atividades extracurriculares está intrinsecamente relacionado ao desenvolvimento de habilidades fundamentais, à construção de redes de contatos profissionais e à definição de metas de carreira mais claras. Contudo, é imprescindível destacar que em algumas respostas, foi evidente a falta de entusiasmo em relação a certas atividades acadêmicas. Alguns estudantes não se sentiam atraídos pelas oportunidades disponíveis ou não se conectavam com seus colegas e grupos de estudo, enfatizando, assim, a crucial motivação intrínseca para o engajamento acadêmico. Outro aspecto relevante, é que uma pequena parte dos estudantes entrevistados apontou que a influência das atividades extracurriculares na vida acadêmica não teve um impacto significativo em suas jornadas, pois já tinham metas de carreira bem definidas ou estavam concentrados em outros objetivos. Isso realça a diversidade de caminhos para o sucesso acadêmico e profissional, destacando que o impacto das atividades extracurriculares é fortemente influenciado pelas metas e ambições individuais de cada estudante.

No que se refere ao primeiro objetivo, a pesquisa permitiu uma compreensão aprofundada dos conceitos e definições relacionados ao engajamento e à carreira, bem como a análise das vantagens e desvantagens associadas a esses aspectos. Além disso, a pesquisa destacou a relevância desses conceitos no contexto acadêmico, demonstrando como o engajamento universitário repercute diretamente no planejamento de carreira dos graduandos de Administração da UFMA.

Continuando com os demais objetivos específicos da pesquisa, a partir da coleta e análise dos dados, identificou-se alguns fatores e experiências de engajamento universitário que podem influenciar na carreira profissional desses estudantes. A participação ativa em grupos estudantis, estágios e projetos de extensão emergiu como elementos-chave que contribuem para o desenvolvimento de habilidades, conhecimento prático e redes de contatos, conferindo aos graduandos uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Além disso, a pesquisa permitiu a análise das expectativas dos graduandos em relação à sua futura inserção profissional. Evidenciou-se que essas expectativas desempenham um papel crucial na motivação e na tomada de decisões relacionadas à carreira. Portanto, compreender e alinhar essas expectativas com as realidades do mercado de trabalho torna-se fundamental para o sucesso dos graduandos.

No que diz respeito às estratégias de planejamento de carreira, os resultados da pesquisa destacaram a proatividade dos graduandos de Administração da UFMA. Eles adotam abordagens estratégicas, como a busca por oportunidades de desenvolvimento, a definição de metas claras e a construção de um portfólio de habilidades que reflete seu compromisso com o crescimento profissional.

Em resumo, esta pesquisa proporcionou uma análise das percepções dos graduandos de Administração da UFMA em relação ao engajamento universitário e seu impacto no planejamento de carreira. Os resultados destacam a importância de promover o engajamento ativo dos estudantes, fornecer orientação de carreira eficaz e apoiar estratégias sólidas de planejamento de carreira, a fim de preparar os graduandos para um futuro profissional de sucesso.

Os resultados deste estudo sugerem que as instituições de ensino superior podem desempenhar um papel significativo na preparação de seus alunos para o mercado de trabalho, estimulando um maior engajamento acadêmico e oferecendo oportunidades enriquecedoras que auxiliem na formação de futuros profissionais de sucesso.

A pesquisa destaca a importância de criar um ambiente de aprendizado que inspire e envolva os alunos, com o objetivo de aprimorar seu desempenho acadêmico e proporcionar uma experiência educacional mais enriquecedora.

Para estudos futuros sobre o tema, recomenda-se aprofundar a análise das estratégias eficazes para promover o engajamento dos universitários, identificar intervenções específicas que possam ajudar os estudantes a superar desafios como a gestão do tempo e o desinteresse por atividades acadêmicas, bem como explorar a influência das políticas educacionais na promoção do engajamento e no planejamento de carreiras. Além disso, pesquisas que examinem o impacto do engajamento universitário em diferentes áreas de estudo e em diferentes contextos culturais podem enriquecer ainda mais o entendimento sobre esse tema crucial para o sucesso dos estudantes e profissionais em formação.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, Maria Chong; TEOH, Hee Chong; ROSLAN, Samsilah; ULI, Jegak. **Student Engagement: Concepts, Development and Application in Malaysian Universities**. Journal of Educational and Social Research, Rome-Italy, v. 5 n.2, 2015.

- AMBIEL, Rodolfo Augusto Matteo; MARTINS, Gustavo Henrique; HERNANDEZ, Débora Noemí. **Por que os adolescentes buscam fazer orientação profissional? Um estudo preditivo com estudantes brasileiros.** Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 26, n. 4, p. 1971-ab1984, dez. 2018.
- ARAÚJO, Edna Torres de; MOREIRA, Márcia Athayde; GOMES, Sérgio Castro; AQUIME, Maria Luzia Pantoja. **Fatores de decisão de carreira durante a graduação.** . Recape: Revista de Carreiras e Pessoas, v. 8, n. 2, p. 151-171, 2018.
- ASPEÉ, Juan E.; GONZALEZ, José A.; CAVIERES-FERNANDEZ, Eduardo A.. **El Compromiso Estudiantil en Educación Superior como Agencia Compleja.** Forma. Univ., La Serena, v. 11, n. 4, p. 95-108, 2018.
- ASSUMPÇÃO, M. C.; DE OLIVEIRA, M. C. **Estudo do Engajamento com a Carreira em universitários no processo de transição universidade-trabalho.** Revista de Psicologia, v. 9, n. 2, p. 153-162, 2018.
- BARKLEY, Elizabeth F; MAJOR, Claire H. **Student engagement techniques: a handbook for College Faculty.** Jossey-Bass, 2010.
- BRASIL. Constituição (2021). Resolução nº 5, de 2021. **Institui As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.** Brasília: Ministério da Educação Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior, 2021.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology,** v. 3, p. 77-101, 2006.
- CALVOSA, M. V. D. ; ALMEIDA, A. C. R. de .; BATISTA, M. A. da S. .; FERREIRA, M. **A professional education initiative for building the career of Business Administration students. Research, Society and Development,** v. 11, n. 2, 2022.
- CASIRAGHI, Bruna; BORUCHOVITCH, Evely; ALMEIDA, Leandro S. **Crenças de autoeficácia, estratégias de aprendizagem e o sucesso acadêmico no Ensino Superior.** Revista E-Psi, v. 1, ed. 9, p. 27-38, 2020.
- CEMBRANEL, Priscila; SILVA, Lucas; SILVA, Eloah; MEDEIROS, Breno. **Estratégias de carreira: estudo de caso dos estudantes de administração.** Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL. 162-179. 2022.
- CHARLOT, B. **A escola e o trabalho dos alunos.** n. 10, p. 89-96, 2009.
- COATES, Hamish. **The value of student engagement for higher education quality assurance.** Quality in Higher Education, 2005.
- COFFERRI, Fernanda; BRUSCHI, Giovana; SILVA, Maria; SANTOS, Bettina Steren. **ENGAJAMENTO ACADÊMICO: PERCEPÇÕES DE ESTUDANTES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA.** Revista Contemporânea de Educação, 255-276,2020.
- COSTA, P. T.; CÔRTE VITÓRIA, M. I. C. **Engajamento acadêmico: apostes para os processos de avaliação da Educação Superior.** In: Educere – Congresso Nacional de

Educação, 13, 2017, Curitiba. Anais do Congresso Nacional de Educação. Curitiba: Universitária Champagnat, 2017.

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreira: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

FIOR, C. A. **Contribuições das atividades não obrigatórias na formação do universitário**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

FIOR, C. A., MERCURI, E.; SILVA, D. **Evidências de validade da Escala de Envolvimento Acadêmico para universitários**. Avaliação Psicológica, 81-89. 2013.

FREDRICKS, J.; BLUMENFELD, P.; PARIS, A. **School engagement: potential of the concept, state of the evidence**. *Review of Education Research*, v. 74, n.1, p. 59-109. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Ildécio; AFONSO, Tarcísio; MOURA, Luiz Rodrigo. **Processo de decisão de carreira de alunos de curso superior: avaliação e teste de um modelo explicativo**. Revista de Carreiras e Pessoas. 10. 2020.

GUIGEN, Amanda Perantoni; ZABEU Julia Speranza; FREIRE, Thais; CAMPOS, Patricia Dominguez; FELIX, Giédre Berretin; FERRARI Deborah Viviane. **Fonoaudiologia como opção de carreira universitária: estudo exploratório**. Revista CEFAC. Bauru: São Paulo, v.16, 2014.

HALL, D. T. **Career in organizations**. Pacific Palisades, CA: Goodyear. 1976.

IRALA, V. B.; OLIVEIRA, G. L. **As múltiplas abordagens sobre engajamento de estudantes: um estudo descritivo a partir da plataforma SciELO**. p.105-138. In: Engajamento acadêmico no ensino superior: proposições e perspectivas em tempos de Covid-19 / Rosa Maria Rigo, José Antônio Marques Moreira e Sara Dias- Trindade (org.). Recurso on-line (246 p.) – Porto Alegre: Ed. da UFCSPA, 2020.

KAHU, Ella R. **Framing student engagement in higher education**. *Studies in Higher Education*, p. 758-773, 2013.

KAMPPFF, Adriana Justin Cerveira. Engajamento Estudantil e percursos formativos no ensino superior. In: ZABALZA, Miguel B.; MENTGES, Manuir; VITÓRIA, Maria Inês Côrte (Orgs.). **Engajamento na educação superior: conceitos, significados e contribuições para a universidade contemporânea**. p. 85-98. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

LEAL, Jackeline. **Carreira técnica ou de gestão?** Revista O Papel, p. 39-40, 2018.

LUCAS, Michele; CRESCOLA, Viviane. **Planejamento profissional: percepção de formandos em final da graduação**. Revista de Carreira e Pessoas. 10. 2020.

MACHADO-TAYLOR, M. de L.; ROLIM, C. **Empregabilidade e Competências de Graduandos do Ensino Superior: Um estudo para Portugal.** RAES, 11(19), pp. 13-29. 2019.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

MARQUES, G. C.; BASTOS FILHO, R. A.; SILVA JUNIOR, A. C.; COSTA, A. P. **A influência das atividades extracurriculares na empregabilidade do egresso do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa.** Revista Expectativa, v. 20, n. 3, p. 1–21, 2021.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARTINS, L. M. de; RIBEIRO, J. L. D. **Engajamento do estudante no ensino superior como indicador de avaliação.** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, 2017.

MIRVIS, Philip H.; HALL, Douglas T. **Psychological Success and the Boundaryless Career.** *Journal of Organizational Behavior.* vol. 15, n. 4, Special Issue: The Boundaryless Career, p. 365-380, jul-1994.

MONTEIRO, S.; FERREIRA, J. A.; ALMEIDA, L. S. **Self-perceived competency and selfperceived employability in higher education: the mediating role of career adaptability,** *Journal of Further and Higher Education,* v. 44, n. 3, p. 408-422, 2020.

OURIQUE, L. R.; TEIXEIRA, M. A. P. **Autoeficácia e personalidade no planejamento de carreira de universitários.** Psico-USF, v. 17, n. 2, 311-321, 2012.

PIRES, V. V.; MENDES, D. C. **Relação entre atividades extracurriculares e mercado de trabalho: uma revisão integrativa da literatura brasileira.** Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.4, p.157-170, 2021.

PORTO-MARTINS, P. C.; VIEIRA, C. H.; SOTOMAIOR, V. S. **Programa de Germinação de Negócios PUCPR.** In: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO, Anais Foz do Iguaçu, 2018.

RIGO, R. M., José António; DIAS-TRINDADE, Sara. **Avaliação e engagement acadêmico na Educação Superior: anseios e expectativas de estudantes do primeiro ano da graduação.** Revista Meta: Avaliação. 12. 893. 2020.

SEABRA, Gisele Abrahim. **A evolução do conceito de carreira.** Artigos profissionais do blog Administradores. São Paulo, 2008.

SEVERO, José; CARREIRO, Gabriela; MORAIS, Maristela; PAIVA, Camila; DURÉ, Ravi. **“Ser estudante” no ensino superior: aspectos valorativos da experiência na perspectiva discente.** Linhas Críticas, 2020.

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

SILVA, S. S.; RIBEIRO, L. **Engajamento estudantil na educação superior**. Rev. Eletrônica Pesquiseduca, Santos, v. 12, n. 26, p. 50-63, 2020

TEIXEIRA, M. A. P.; GOMES, W. B. **Estou me formando... e agora?: reflexões e perspectivas de jovens formando universitários**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, v.5, n. 1, p.47-52, 2004.

VITÓRIA, Maria Inês Côrte; CASARTELLI, Alam; RIGO, Rosa Maria e COSTA, Priscila Trarbach. **Engajamento acadêmico: desafios para a permanência do estudante na Educação Superior**. Educação. Porto Alegre, Porto Alegre, v. 41, n. 2, p. 262-269, 2018.

YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi, edição 2, Porto Alegre, 2001.

ZATTI, F.; LUNA, I. N.; SILVA, N.; FEIGEL, G. L. R. **Desenvolvimento de carreira de estudantes durante a graduação: análise de fundamentos epistemológicos em estudos nacionais**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, Brasília, v. 17, n.3, p. 150-158, 2017.