

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

IURY LIMA GUILHERME

**COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL
PROVENIENTES DA PARTICIPAÇÃO EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE
ADMINISTRAÇÃO**

PORTO ALEGRE

2023

IURY LIMA GUILHERME

**COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL
PROVENIENTES DA PARTICIPAÇÃO EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE
ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração na Universidade Federal
do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Lisiane Quadrado Closs

PORTO ALEGRE

2023

RESUMO

As empresas juniores (EJ) são associações formadas e administradas apenas por alunos de cursos de nível superior e seu objetivo principal é fornecer um desenvolvimento profissional através do início da atuação profissional por meio da prestação de serviços, como consultoria, ou seja, colocando a teoria em prática. O Movimento Empresa Júnior (MEJ) representa o conjunto de empresas juniores, ou seja, une o propósito das EJs. Em função da questão de pesquisa: “quais as contribuições da PS Júnior para a formação profissional em Administração, em termos de desenvolvimento de competências?”, foi estabelecido como objetivo da investigação compreender as competências desenvolvidas na empresa PS Júnior, empresa júnior de administração da UFRGS, e suas contribuições para a formação profissional de seus egressos. Através da revisão teórica, criou-se uma base conceitual para o estudo, além disso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa a fim de conhecer as realidades na perspectivas dos ex-membros e também quantitativa com o objetivo de aprofundar os conhecimentos. Dentre os resultados encontrados, as principais competências desenvolvidas pelos ex-membros foram Gestão de pessoas/Relacionamento interpessoal, Comunicação, Liderança, além da Criação de base teórica sobre gestão. As maiores contribuições na carreira profissional dos egressos foram: Vantagem competitiva em processo seletivo, Reconhecimento do mercado e *Networking*. A partir dos resultados atingidos, chega-se à conclusão que há o desenvolvimento de uma série de competências, isto é, a obtenção de vários conhecimentos, atitudes e habilidades profissionais pelos ex-membros, as quais contribuem para a trajetória profissional destes.

Palavras-chaves: Empresa Júnior; Competência; Administrador; Administração.

ABSTRACT

Junior enterprises (EJ) are associations formed and run solely by undergraduate students, and their main objective is to provide professional development through the start of professional activity by providing services such as consulting, in other words, putting theory into practice. The Junior Enterprise Movement (MEJ) represents the set of junior enterprises, that is, it unites the purpose of EJ's. In view of the research question, "what are the contributions of PS Junior to professional education in Administration, in terms of competency development?", The objective of the investigation was to understand the competencies developed at the PS Junior company, a junior company in administration at UFRGS, and its contributions to the professional education of its graduates. Through theoretical research, a conceptual basis was created for the study, and in addition, a qualitative research was developed in order to understand the realities from the perspectives of former members and also a quantitative research to deepen knowledge. Among the results found, the main competencies developed by former members were People Management/Interpersonal Relationships, Communication, Leadership and the Creation of a theoretical base on management was highlighted. The greatest contributions in the professional careers of the graduates were Competitive advantage in the selection process, Recognition in the market, and Networking. Based on the results achieved, it is concluded that a series of competencies are developed, that is, the acquisition of various professional knowledge, attitudes, and skills by former members, which contribute to their professional trajectory.

Key-words: Junior enterprise; Competences; Business; Manager.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Dados demográficos dos entrevistados.....	37
Quadro 2 - Dados demográficos dos entrevistados.....	39
Gráfico 1 - Participação dos entrevistados nas áreas de gestão interna da PS.....	41
Quadro 3 - Papéis de liderança exercidos pelos entrevistados na PS Júnior.....	41
Quadro 4 - Quantidade de projetos externos executados pelos entrevistados.....	42
Quadro 5 - Competências funcionais desenvolvidas pelos entrevistados e suas respectivas quantidades de citações.....	43
Quadro 6 - Competências comportamentais desenvolvidas pelos entrevistados e suas respectivas quantidades de citações.....	45
Quadro 7 - Competências cognitivas desenvolvidas pelos entrevistados e suas respectivas quantidades de citações.....	48
Quadro 8 - Competências éticas desenvolvidas pelos entrevistados e suas respectivas quantidades de citações.....	51
Quadro 9 - Outras aprendizagens/benefícios advindos da PS.....	52
Quadro 10 - Contribuições da PS Júnior no desenvolvimento da carreira profissional de seus ex-membros	57
Quadro 11 - Maior contribuição da PS na carreira profissional.....	58
Quadro 12 - Competências não desenvolvidas pela PS Júnior.....	59
Quadro 13 - Propostas de melhorias para o desenvolvimento de mais competências dentro da PS Júnior.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média e Desvio-padrão das respostas sobre o quanto cada uma das competências é desenvolvida dentro da PS Júnior.....	54
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MEJ	Movimento Empresa Júnior
PS	PS Júnior
BJ	Brasil Júnior
EJFGV	Empresa júnior da Faculdade Getúlio Vargas
ESSEC	<i>École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales</i>
SDR	<i>Sales Development Representative</i> ou Pré vendedor

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	11
1.2 Justificativa	12
2. REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 Empresa júnior	14
2.2 Competências	18
2.2.1 Conceito de competência	18
2.2.2 Competências desenvolvidas em empresas juniores	23
2.2.3 Competências para o administrador	26
2.2.4 Competências gerais requeridas pelo mercado de trabalho atual	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 Caracterização da pesquisa	29
3.2 Métodos e técnicas de coleta de dados	31
4. CONTEXTO DA PS JÚNIOR	33
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	37
5.1 Caracterização dos sujeitos entrevistados (egressos da PS Júnior)	37
5.2 Análise das competências desenvolvidas na PS Júnior	43
5.3 Análise de outras aprendizagens/benefícios advindos da PS Júnior	52
5.4 Desenvolvimento de competências essenciais PS Júnior	54
5.5 Contribuições da PS Júnior no desenvolvimento da carreira profissional de seus ex-membros a partir da formação de competências	57
5.6 Competências não desenvolvidas pelos egressos dentro da PS Júnior e soluções propostas	59
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICES	77

1. INTRODUÇÃO

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) tem como objetivo trazer maior capacidade e aprendizado para os graduandos que têm oportunidade de trabalhar no mesmo. Sua missão é “formar, por meio da vivência empresarial, lideranças comprometidas e capazes de transformar o país em um Brasil empreendedor” (BRASIL JÚNIOR, 2019).

O Movimento Empresa Júnior iniciou na *École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales*, estando presente no mundo inteiro hoje e desenvolvendo vários alunos através da prática profissional. No ano de 1988, fundou-se a EJFGV, a empresa júnior pioneira no território brasileiro, em São Paulo. Esse pequeno movimento na época influencia na aparição de várias EJs dentro do Brasil até hoje. Atualmente, existem cerca de 1500 empresas juniores (BRASIL JÚNIOR, 2019) dentro do Brasil.

Essas organizações, a cada dia que passa, vêm ganhando relevância e reconhecimento, afinal trazem resultados econômicos e conseqüentemente, interferem positivamente na economia. Para ser mais exato, “desde 2010, o MEJ já impactou mais de R\$ 70.000.000,00 na economia brasileira, que são integralmente reinvestidos na educação empreendedora de estudantes envolvidos em suas atividades” (BRASIL JÚNIOR, 2019).

Sabe-se que um dos principais preceitos das empresas juniores é o fato dos seus membros não poderem receber salários e todo o lucro dessas empresas são voltados para treinamentos e manutenção da própria associação. Dessa maneira, o MEJ promove o desenvolvimento de estudantes, que agora têm a oportunidade de colocar a teoria vista em aulas em prática e conseqüentemente, se aperfeiçoar pessoalmente para os desafios profissionais.

O MEJ representa o conjunto de empresa juniores, ou seja, une o propósito das EJs que, segundo a sua lei 13.267/2016, é o de “realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho” (BRASIL, 2016, p. 1), sendo a base para que estas se estruturam e possam alcançar os seus objetivos. A fim de que as empresas juniores consigam realmente realizar seu propósito de aprofundar o

processo de aprendizado dos estudantes através da gestão interna independente, execução de projetos e criação de cultura empresarial, as empresas contam com a orientação de professores orientadores, além do amparo de instâncias municipais, estaduais e uma instância nacional, a Brasil Júnior, todas essas instituições englobam o MEJ.

No que diz respeito aos estudantes, eles assumem a responsabilidade pela administração completa da empresa júnior e pela oferta de serviços de consultoria à sociedade. No entanto, é importante notar que a forma de organização interna das empresas juniores podem ser muito diferentes (JUNKES; ROSAURO; BENKO, 2004) a medida que existem exemplos de empresas com um modelo mais autoritário e centralizado, enquanto outras escolhem uma autogestão e com maior descentralização, contudo, o relevante é sempre manter o objetivo final das EJs.

É interessante ressaltar que como os empresários juniores não recebem salário, trata-se então de um voluntariado, sabendo que, nas organizações desse tipo, os estudantes assumem tanto a administração da empresa quanto o fornecimento de serviços de consultoria em sua área de expertise. Dessa forma, as EJs são vistas como uma importante estratégia para enfrentar as diferenças da universidade com o que acontece realmente dentro do mercado de trabalho (FRANCO; FEITOSA, 2006).

Ressalta-se que, por meio da experiência dos indivíduos no trabalho, adquirem-se competências que, segundo Sandberg (2000), não constituem apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa possui, mas inclui a mobilização desses elementos em um determinado contexto. Assim, depreende-se que nem sempre os ensinamentos diretamente da sala de aula são suficientes para uma boa capacitação para o mercado de trabalho. São necessárias atividades nas quais os estudantes possam trabalhar em cima da teoria (ANASTASIOU, 2006), visando o desenvolvimento de competências profissionais, como no caso das empresas juniores.

Algumas das contribuições das empresas juniores encontradas na literatura são o desenvolvimento de “networking” (KRUTA et al., 2022) e de “liderança, trabalho em equipe, planejamento, comprometimento, iniciativa” (KRUTA et al., 2022).

Apesar da importância do tema, existe um número limitado de estudos sobre os participantes que atuam no MEJ, um movimento no qual jovens que acabaram de entrar na faculdade, no início da sua caminhada no mercado de trabalho, são os principais responsáveis pela sua execução, que movimenta milhões de reais. Alguns artigos científicos em periódicos ou propriamente trabalhos de conclusão de curso (TCCs) foram identificados sobre o assunto em questão (BATISTA et al, 2010; BONFIGLIO, 2006; CARRIERI e PIMENTEL, 2005; DAL PIVA et al, 2006; FLORES et al, 2009; FRANCO et al, 2006; JUNKES; ROSAURO; BENKO, 2004; LEWINSKI et al, 2009; LAUTENSCHLAGER, 2009; MASSENSINI et al, 2008; MATOS, 1997; OLIVEIRA, 2005; PERES, CARVALHO e HASHIMOTO, 2004; PICCHIAI, 2008; SANGALETTI e CARVALHO, 2004; SOUZA, LIMA e MARQUES, 2008; TOLFO, 2005; VALADÃO JÚNIOR, ALMEIDA e MEDEIROS, 2014; VAZQUEZ et al, 2012). Dentro destes, estuda-se como se desenvolveu a contribuição da empresa júnior na formação profissional, entretanto, sendo abordado através de vários vieses, por exemplo, com o enfoque no “como” foi desenvolvido ou a relação das competências desenvolvidas de acordo com as diretrizes básicas estipuladas para o curso de Administração. Todos esses estudos e os seus nichos são muito importantes, contudo, dentro da pesquisa do autor, não foi encontrado nenhum que relacione as competências aprendidas dentro da empresa júnior com as competências atualmente requeridas pelo mercado de trabalho.

Dessa forma, questiona-se neste estudo: como um graduando de Administração se beneficia ao participar de uma empresa que pode ser considerada como um projeto de extensão do curso, sem obter nenhum tipo de salário? Assim, formula-se a questão de pesquisa a ser abordada neste trabalho: Quais as contribuições da PS Júnior para a formação profissional em Administração, em termos de desenvolvimento de competências?

1.1 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivos gerais e específicos os que seguem:

OBJETIVO GERAL

Compreender as competências desenvolvidas na empresa PS Júnior e suas contribuições para a formação profissional de seus egressos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as principais competências desenvolvidas dentro da PS Júnior, conforme a percepção dos estudantes que nela participaram.
- Analisar quais as competências desenvolvidas que mais contribuíram para a trajetória profissional de ex-membros no mercado de trabalho.
- Analisar possíveis lacunas de formação desses egressos no que tange às competências requeridas do administrador no mercado de trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em relação ao porquê do tema escolhido, deve-se pontuar a negligência na conexão entre as competências consideradas relevantes pelo mercado de trabalho e aquelas que são desenvolvidas por meio do envolvimento com uma empresa júnior. Além disso, devido à uma certa escassez de literatura dedicada às EJs no Brasil, este estudo não só prestará uma contribuição ao aprofundamento do entendimento sobre o tema, mas também oferecerá uma visão mais abrangente das contribuições que a experiência prática pode trazer para a formação dos egressos de curso de administração e sua importância no âmbito profissional.

É importante salientar que no contexto brasileiro, as atividades conduzidas dentro das empresas juniores representam uma das poucas oportunidades para muitos estudantes de graduação em Administração de experimentarem a união entre teoria e prática de forma efetiva. Dentro desses cenários, os estudantes têm a oportunidade de se envolver em atividades diretamente relacionadas à sua futura prática profissional, permitindo uma conexão tangível entre os conhecimentos adquiridos na faculdade e sua aplicação concreta no mundo real. Para que a empresa júnior atinja seu objetivo primordial, de acordo com Martins et al. (1997), é fundamental que esta se esforce continuamente para se tornar um ambiente no qual

os estudantes universitários possam colocar, de forma efetiva, os conhecimentos da sala de aula em prática.

Pela insuficiência de literatura relacionada ao tema, infere-se que há muito mais a ser desenvolvido quando conectamos a questão de competências adquiridas dentro de uma EJ com o que o mercado de trabalho realmente quer. Afinal, a interação com a dinâmica do mercado de trabalho, que as Empresas Juniores (EJ's) oferecem aos estudantes, tem como objetivo auxiliá-los a expandir seus conhecimentos técnicos e profissionais e a aprenderem “atitudes, habilidades e competências que lhes garantam um diferencial na inserção ao mercado de trabalho” (OLIVEIRA; BERMÚDEZ; MORAES, 2009, p. 3, apud KERCH, 2013, p. 53).

Assim, o conhecimento que será obtido através desse estudo servirá para embasar com mais certeza o que realmente agrega uma passagem para os graduandos pelas empresas juniores dos cursos da sua universidade. Em outras palavras, quais são as *soft skills*, *hard skills* ou competências adquiridas durante esse tipo de experiência e como isso pode influenciar a entrada dessas pessoas no mercado de trabalho.

Com o conhecimento dessa informação, será possível gerar mais conhecimento sobre esse tipo de empresa fazendo, assim, com que haja mais oportunidades de aprendizado, atraindo mais alunos para essa experiência enriquecedora e também fornecer dados para o Movimento, incluindo a confederação, federações e núcleos, respectivamente, de forma nacional, estadual e nacional. Essas instâncias têm 3 principais objetivos, expandir a rede, criando novas instâncias dentro do MEJ; fortalecer o desenvolvimento do movimento, ao formar bons líderes e oferecer uma prática organizacional e ser a principal referência, a partir disso, tendo um referencial científico, é possível contribuir para o desenvolvimento dessa rede.

Ademais, é relevante para as empresas de mercado, pois, sabendo que uma passagem na empresa júnior pode contribuir no desenvolvimentos das competências requisitadas por eles mesmos e dessa forma, aumentar a chance desse aluno ser mais adequado ou capacitado do que outros.

Nesse contexto, este estudo ganha relevância, uma vez que se propõe a explorar quais são as competências desenvolvidas dentro de uma empresa júnior, a PS Júnior, EJ do curso de administração da UFRGS, além de compreender quais destas são as mais relevantes e também quais foram as competências que não foram desenvolvidas dentro da empresa júnior, caracterizando-se como possíveis lacunas de formação.

Aspirando também influenciar no surgimento de novas discussões e trabalhos científicos sobre empresas juniores, além de inovações dentro do atual ensino superior brasileiro no intuito de formar profissionais que não apenas replicam técnicas e teorias aprendidas, mas que eduque os egressos do curso de administração a atuar de forma crítica na sociedade brasileira e mundial.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 EMPRESA JÚNIOR

Neste capítulo, serão discutidos os principais elementos ligados à empresa júnior (EJ). Em primeiro lugar, foi traçado uma breve retrospectiva sobre a origem do modelo de EJ e sua disseminação global. Em seguida, recordou-se sobre a fundação e estabelecimento das pioneiras empresas juniores no território brasileiro. Por último, serão enfatizados as diferenças do modelo brasileiro, bem como o papel desempenhado pelos estudantes nessas organizações.

Na *École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales* (ESSEC) nasceu em 1967, em Paris, na França, através da iniciativa de alguns estudantes, a *Junior-Enterprise* a qual visou a enriquecer/complementar a formação teórica desses estudantes universitários por meio da aplicação prática dentro da dinâmica empresarial real (JUNKES; ROSAURO; BENKO, 2004).

Primordialmente, o intuito desses universitários era “criar um instrumento capaz de apresentar-lhes a realidade do mercado sem as deficiências das outras formas já existentes, como estágios em empresas convencionais” (MARTINS et al., 1997, p. 71, apud KERCH, 2013, p. 49). Assim, foi criado um modelo organizacional inovador que pudesse simultaneamente manter conexões com a instituição de

ensino, como um complemento ao processo educacional do aluno, mas também satisfazer as demandas das empresas, mediante a prestação de serviços.

Esse pequeno movimento levou à criação da primeira empresa júnior, na qual já fez muito sucesso entre os estudantes da França e logo, nos 2 anos seguintes, já existiam mais de 20 empresas juniores (JUNKES; ROSAURO; BENKO, 2004). A rapidez e intensidade que esse movimento cresceu determinou na criação da *Confédération Nationale des Junior Entreprises* (CNJE) em 1969 com o intuito de “promover e representar o movimento Empresa Júnior na França, protegendo e defendendo a marca/patente Empresa Júnior com a finalidade de assegurar a qualidade dos estudos realizados por estas associações” (FLORES; FLORES, 2009, p. 3). Esse movimento rapidamente se alastrou para outras áreas, por exemplo, faculdades de engenharia, agronomia, arquitetura, entre outras (SANGALETTI; CARVALHO, 2004). Nos anos 80, já tinha se estendido para o mundo, em países como Espanha, Portugal, Alemanha, entre outros (JUNKES; ROSAURO; BENKO, 2004).

Através de João Carlos Chaves, diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira em 1987, que essa ideia de empresa desembarcou no Brasil e os “objetivos eram os mesmos do MEJ europeu: estreitar a relação entre teoria e prática na formação profissional do ensino superior” (CAMPOS et al., 2014, p. 2). Os primeiros estudantes a se interessarem foram da Fundação Getúlio Vargas (FGV), de São Paulo. Com isso, foi estudado o modelo francês e aplicado no Brasil, com a criação de empresas juniores e respectivas instituições de gerenciamento destas, em 7 anos, surgiram 100 empresas juniores dentro do Brasil (CAMPOS et al., 2014).

Ao comparar o modelo de EJ brasileiro ao que surgiu na França, observa-se que algumas características mantidas com o objetivo de manter o mesmo objetivo final, como destaca Martins et al. (1997): maneira de administração, concepção de projetos, estatutos e relações entre membros. Contudo, alguns atributos mudaram diante da realidade brasileira, entre eles: a dependência física dentro da instituição de ensino; a lei torna obrigatória a orientação dos professores e na França, o cliente padrão são as grandes empresas, no Brasil, são os pequenos e médios empresários. Essas diferenças permitem aos estudantes brasileiros terem outros

aprendizados e, provavelmente, o desenvolvimento de outras competências, em comparação aos franceses, de acordo com o mesmo autor acima.

O MEJ cresceu exponencialmente. No estado do Rio Grande do Sul, de acordo com a Revista Master (2011), a PS Júnior foi a primeira empresa júnior fundada, em 1992, esta é vinculada à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Com tudo isso, era necessário a criação de um órgão que regulamentasse esse crescimento e em 2003, foi criado a Brasil Júnior, assim, o MEJ foi institucionalizado dentro do Brasil a fim de gerar novos negócios e agir na educação empresarial (BRASIL JÚNIOR, 2009).

A Brasil Júnior assumiu o papel de instituição nacional no MEJ, estimulando e provendo apoio às EJ's no território brasileiro, além de preservar a essência do modelo de Empresa Júnior. Visa "representar e potencializar o Movimento Empresa Júnior como agente de formação de lideranças empreendedoras comprometidas e capazes de transformar o país em um Brasil Empreendedor." (BRASIL JÚNIOR, 2019). Além de difundir a ideia, junto à sociedade, que esse movimento contribui, através da formação de profissionais diferenciados, no desenvolvimento profissional do país, a Brasil Júnior também tem o papel de fiscalizar as EJ's, isto é, verificar se a EJ está realmente servindo como espaço de aplicação da teoria estudada nas faculdades na prática.

É interessante destacar algumas características demográficas através do relatório Censo e Identidade da BJ (BRASIL JÚNIOR, 2010) existiam mais de 1000 empresa juniores, realizando cerca de 2500 projetos por ano e quase 28 mil empresários juniores. Em 2012, o relatório nacional mostrou uma média de faturamento de quase 25 mil e o PIB júnior no território brasileiro foi registrado em mais de 8 milhões (BRASIL JÚNIOR, 2012).

Sobre a organização interna das empresas juniores, "ressalta-se que o corpo administrativo de uma EJ é, normalmente, composto por órgãos como a assembleia geral, conselho administrativo e a diretoria executiva" (KERCH, 2013, p. 57). A assembleia geral detém a autoridade máxima para tomada de decisões e cabe à ela eleger a diretoria executiva e o conselho administrativo, além de conduzir revisões no estatuto, dentro das suas funções primordiais.

Além dos próprios estudantes que serão estudados em seguida, os professores têm uma relevância crucial, afinal, os professores dentro de uma empresa júnior assumirão a função de orientar, compartilhar conhecimentos técnicos, além de contribuir para a excelência dos estudos e possivelmente, ainda indicar possíveis clientes (JUNKES; ROSAURO; BENKO, 2004).

Sabe-se então que tanto as empresas juniores como o movimento como um todo são, no mínimo, inovadores. Tolfo e Schimitz (2005, p. 28) resumem dessa forma: “empresas Juniores são pequenas empresas sem fins lucrativos, fundadas e gerenciadas por alunos [...] que prestam serviços para a sociedade e que visam, prioritariamente, o aprendizado anterior ao ingresso no mercado de trabalho”. Além disso, as atividades de assessoria e/ou consultoria são orientadas por professores e como essas empresas têm como objetivo final a aprendizagem, busca-se desenvolver as habilidades nas tarefas a serem executadas. Isso resulta em um grande diferencial, visto que muitas empresas destinam os estudantes que recém entraram no mercado de trabalho a apenas atividades sucintas, de acordo com (TOLFO; SCHIMITZ, 2005), o que interfere diretamente no aprimoramento técnico e desenvolvimento profissional dos graduandos.

Até agora, buscou-se mostrar um breve histórico das empresas juniores no mundo, saber o que são e quais são seus propósitos. Logo, é muito importante também entender o papel do elemento central dessas empresas, os estudantes. Sabe-se que as EJ's brasileiras são associações geridas e administradas apenas por alunos, em vários momentos com supervisão dos professores e seu objetivo são os aprendizados através da prática e início da atuação profissional. Passado o período no cargo de *trainee*, que é geralmente o cargo no qual se entra primeiramente dentro da empresa júnior, os alunos se tornam consultores, os quais são responsáveis pelos projetos externos, supervisionados por indivíduos em cargos mais altos e possivelmente, sendo orientados pelos professores, além de também poderem fazer parte da gestão interna. Franco e Feitosa (2006, p. 2, apud KERCH, 2013, p. 59) fala que a prestação de serviços “fortalece a articulação do que é ensinado nas salas de aula em relação ao que é praticado junto às empresas, contribuindo para o desenvolvimento de competências e de habilidades que são, cada vez mais, exigidas pelo mercado de trabalho”. Caso demonstre interesse, o

aluno pode vir a assumir outros cargos dentro da hierarquia, normalmente, gerente, diretor ou presidente. Não há ordens estabelecidas, além do senso comum, o que sempre importará é o desenvolvimento como profissional e além disso, assumir cargos além de consultor, pode contribuir para diversas competências.

2.2 COMPETÊNCIAS

Será explorado a seguir o conceito de competência, em seguida, as competências que são relacionadas a vivência em uma empresa júnior e posteriormente, as competências requeridas pelo mercado de trabalho.

2.2.1 Conceito de competência

É necessário que as organizações sejam capazes de adaptarem-se às mudanças do mercado com agilidade a fim de manter a sua vantagem competitiva a fim de que as essas consigam alcançar suas metas e objetivos traçados pelos gestores. Assim, procura-se, nos funcionários, competências que os permitam acompanhar tais mudanças e promover o desenvolvimento organizacional (LE BOTERF, 2003). Essa exigência se dá pelas rápidas e constantes transformações na sociedade, na economia e na tecnologia que iniciaram a partir do século XX, pressionando as organizações a adaptarem seus processos produtivos para serem velozes e flexíveis para perdurarem no ambiente competitivo (GUIMARÃES, 2000). No intuito de prover essa demanda, novas abordagens teóricas foram desenvolvidas, uma delas é sobre o conceito de competências, em que relaciona as metas empresariais com as qualificações dos indivíduos. Segundo Bitencourt e Barbosa (2004), os fatores relacionados a essa dinâmica são: a demanda por novas habilidades que atendam a esse contexto de mercado e a ineficiência das capacitações e das formações profissionais para atender a esses requisitos, evidenciando a necessidade de aprimoramento desses treinamentos. O conceito de competência, portanto, pode ser construído na concepção de aprendizagem da pessoa, com enfoque em intensificar a sua performance profissional para estar apto a executar as tarefas propostas pela organização.

Entretanto, esse conceito está longe de ser recente, segundo Baudouin (2004), a palavra competência já aparecia dentro da literatura francesa antes do começo do século 16; naquele momento, “designava a legitimidade e a autoridade outorgadas às instituições para tratar determinados problemas” (DOLZ; OLLAGNIER, 2004, p. 33), antes do começo do século 19, seu significado mudou para individual e “passou a designar toda capacidade devida ao saber e à experiência” passou a designar “toda capacidade devida ao saber e à experiência” (DOLZ; OLLAGNIER, 2004, p. 33). As discussões e diversos conceitos já atribuídos à competência não são novos tendo em vista que já existem desde o século 15.

Assim sendo, esse conceito vem mudando ou se atualizando com mais rapidez desde os anos 70, através de autores como McClelland (1973) o qual afirmou que para o desempenho em um trabalho específico, deve ser medido as competências e não a inteligência dos indivíduos. E essa linha de pensamento seguiu por outros autores americanos (BOYATZIS, 1982; PARRY, 1996) que trazem conceitos mais aproximados do que entendemos hoje por competência, ou seja, as CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) ao momento que o indivíduo as possuem e podem utilizá-las para uma maior eficiência dentro do seu trabalho.

Com várias mudanças acontecendo no mercado de trabalho ao mesmo tempo, começou-se a dar menos ênfase ao cargo e sim para a capacidade da pessoa. A partir de um modelo construtivista, um dos principais autores franceses relacionados comenta que o trabalho agora significa saber agir com os recursos diante da complexidade do mercado, de acordo com autor francês Zarifian (2008). Le Boterf (2003) propõe que a competência não se trata apenas das habilidades e conhecimentos e sim, da mobilização destes, através do saber, saber-fazer e saber-ser.

O conceito de “conjunto de qualificações detidas pelo indivíduo” na qual até os dias de hoje é, quase sempre, confundida com competência, já não é considerada como totalmente correta. O conceito de competência continua mudando nessas últimas décadas, por mais que não haja um conceito definido (RUAS, 2005), podem ser destacadas as 3 principais correntes, a americana, a francesa e a junção destas.

A diferença entre as 2 primeiras correntes é que, enquanto a primeira se refere ao possuir as qualificações para exercer determinado trabalho, a segunda se refere à mobilização, ao saber agir, o que o indivíduo pode realizar em determinado contexto. “Atualmente, os autores procuram pensar a competência como a somatória dessas duas linhas, ou seja, como as características da pessoa podem ajudá-la a entregar com maior facilidade” (McLAGAN, 1997; PARRY, 1996 apud DUTRA et al., 2006). Esse seria um outro conceito de competência, isto é, o conjunto de CHAs de uma pessoa, que traz valor para as organizações ou individualmente, através do saber mobilizar esses para executar determinados trabalhos. Segundo Fleury e Fleury (2002), contribuindo para essa outra vertente, a competência profissional seria os seguintes saberes: ter visão estratégica, saber compreender, saber aprender, ter compromisso, saber agir, saber mobilizar e saber assumir responsabilidades. Sabendo disso, o autor entende esta última como mais apropriada e utilizará dessa junção das abordagens americanas e francesas neste trabalho.

Existem então vários conceitos de competências atualmente utilizados, é interessante identificar quais são realmente utilizados no dia a dia das empresas pelos profissionais da área de pessoas, para isso, através de um estudo que buscou “verificar como esses profissionais percebem o conceito de competência e qual o conceito utilizado na concepção e implementação de instrumentos de gestão de pessoas” (DUTRA et al., 2006, p. 2). Como principais resultados da pesquisa de Dutra (2006), destaca-se que mais da metade entendem competências como a corrente americana prega, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo ou requerido pelo cargo, enquanto as outras respostas ficaram divididos entre a corrente francesa, a junção da americana e francesa e ainda respondentes que não concordaram com nenhum tipo de modelo proposto. Em relação às caracterizações das empresas dos respondentes, notou-se uma diferença através dos conceitos escolhidos, as empresas multinacionais dão mais atenção à capacitação dos seus funcionários e nas empresas entre as 500 melhores e maiores nacionais, os “profissionais têm maior liberdade para atuar na percepção e implementação do conceito” (DUTRA et al., 2006, p. 11). Outros resultados que devem ser ressaltados da mesma pesquisa são: quanto maior a especialização dos

respondentes, menos percebem a competência de acordo com a corrente americana e mais entendem como a terceira corrente, que junta as correntes americana e francesa. Além disso, quanto menos tempo de empresa e maior nível de educação, maior o vínculo da competência segundo o modelo francês, voltado para a mobilização.

No intuito de identificar uma forma de análise de competências, destaca-se o modelo proposto por Cheetham e Chiver (1996; 1998; 2005), o qual delimita 5 tipos de competência: funcionais, pessoais/comportamentais, cognitivas/conhecimento, éticas/valores e meta-competências. As competências funcionais se tratam da habilidade de executar, de forma efetiva, tarefas e proporcionar resultados específicos; as competências pessoais/comportamentais são as habilidades voltadas para a adoção de comportamentos adequados em situações de trabalho; as competências cognitivas/conhecimento se referem à posse de conhecimentos e a capacidade de colocá-los em uso efetivo; as competências éticas/valores se tratam da posse de valores do indivíduo e profissionais apropriados e a habilidade de usá-los em situações de trabalho. Cheetham e Chiver (1996; 1998; 2005) comentam que as metacompetências são advindas do inter-relacionamento das competências acima, ou seja, podem auxiliar no desenvolvimento de outras competências. Além disso, ainda propõem que dependendo da ocupação do trabalhador, a composição de uma metacompetência pode mudar, ou seja, em um exemplo dado pelos autores, para um advogado, a habilidade de comunicação era tanto funcional como ética, enquanto para pesquisador de química, a mesma habilidade era apenas funcional. Tudo isso gera certos resultados, alguns auto perceptíveis e outros que podem ser reconhecidos através do *feedback*, segundo Costa (2009), trata-se do fornecimento de informações para outro indivíduo sobre determinada atividade ou desempenho com o objetivo de estimular ações de melhoria em relação às ações anteriores.

Com base no modelo proposto por Cheetham e Chiver (1996; 1998; 2005), Paiva e Melo (2008, p. 349) adicionam mais uma categoria de competência, a política, esta tem o objetivo de levar em consideração “as relações de poder inerentes a qualquer estrutura organizacional e, daí, as razões e formas de atuação do profissional na teia política intra e interorganizacional”. Assim, a fim de manter o

profissionalismo, trata-se de uma habilidade em “jogos” políticos e nas relações conectadas.

Esse será o modelo usado na análise das competências adquiridas em uma empresa júnior de Administração e sua posterior comparação com as competências requisitados no mercado de trabalho, com exceção das metacompetências, visto que os autores não desenvolveram um conceito definido destas em relação à profissão específicas como o administrador, apenas determinar que são frutos da inter-relação entre as competências das outras categorias.

2.2.2 Competências desenvolvidas em empresas juniores

Com todas essas mudanças acontecendo na sociedade, isso influenciou na demanda de possibilidades de melhorar o desempenho profissional, não se contentando apenas com o aprendizado da sala de aula, de acordo com Lautenschlager (2009). Nesse sentido, a empresa júnior emergiu no ambiente educacional com a finalidade de estreitar os laços entre os estudantes e o mercado de trabalho, fomentar o desenvolvimento de competências suplementares à formação acadêmica, estimular o empreendedorismo, dentre outros propósitos (BRASIL JÚNIOR, 2007). A compreensão de quais as competências podem ser desenvolvidas dentro da empresa júnior é relevante visto que para melhorar um possível caminho de formação profissional e como as empresas podem trabalhar com isso, logo, é importante identificar quais são essas competências desenvolvidas pelos graduandos e egressos através da participação em uma EJ do curso de Administração.

Com base no modelo de competências de Cheetham e Chiver (1996; 1998; 2005), foram analisados alguns exemplos de competências que se destacaram nas análises encontradas de competências aprendidas/desenvolvidas em empresas juniores. Quando se fala em metacompetência, a “capacidade de resolução de problemas” teve uma alta reincidência de respostas no estudo de Motta e Oliveira (2021), sabendo da velocidade que o mundo muda hoje em dia, sempre criando situações instáveis, a competência de *problem solving* é uma das mais relevantes a serem aprendidas nos dias atuais. Além disso, ainda dentro das metacompetências,

estão as “habilidades de comunicação e liderança” que foram citadas por mais da metade dos entrevistados (VALADÃO; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014). A habilidade de liderança e de comunicação foram competências encontradas em outros trabalhos (LOPES et al., 2007; BRUM; BARBOSA, 2009; LAUTENSCHLAGER, 2009; MOTTA; OLIVEIRA, 2021). A “capacidade de organização”, “habilidades de realizar planejamento e de atendimento/ negociação” (VALADÃO; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014) e “habilidade empreendedora/espírito empreendedor” (LAUTENSCHLAGER, 2009, MOTTA; OLIVEIRA, 2021; LOPES et al., 2007), além da “capacidade de lidar com imprevistos” (MOTTA; OLIVEIRA, 2021) foram competências funcionais citadas também. Nas competências cognitivas, evidenciam-se a capacidade de mobilizar e transpor conhecimento, as quais foram destacadas por 50% dos entrevistados, os conhecimentos de consultoria e administração, por quase metade, na pesquisa de Valadão, Almeida e Medeiros (2014). Todas essas competências cognitivas foram citadas por Motta e Oliveira (2021), mas há de se destacar também o “Conhecimento do mercado/ do ambiente de micro e pequenas empresas”, informação esta que se julga essencial a medida que esse “setor é responsável por 99% dos empreendimentos nacionais, 72% dos empregos criados no país no primeiro semestre do ano e 30% do PIB” (SEBRAE, 2022).

Em relação às competências comportamentais, “a capacidade de trabalhar em equipe, o relacionamento pessoal e a proatividade/iniciativa se destacaram” (VALADÃO; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014, p.18). A execução de projetos influencia diretamente na coletividade da situação de trabalho, visto que vários indivíduos são mobilizados em um contexto complexo (ZARIFIAN, 2008). A “responsabilidade” foi uma das competências comportamentais lembradas e é de se considerar condizente, afinal, sendo os alunos os próprios “donos” ou responsáveis pela empresa, essa competência, de forma esperada, é desenvolvida.

Sobre as competências éticas, essas não tiveram muitas citações na pesquisa de Valadão, Almeida e Medeiros (2014). Segundo os autores, a competência com mais incidência nesse tipo foi a “capacidade de reconhecimento dos limites das próprias competências” (VALADÃO; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014, p.18). Os graduados de Administração devem estar cientes da excelência e das

ramificações éticas relacionadas à sua prática profissional segundo as diretrizes específicas do curso de Administração (BRASIL, 2005).

“Senso de responsabilidade com os recém-chegados” e “Senso de responsabilidade com os clientes” (Motta; Oliveira, 2021) foram outras competências éticas lembradas, as duas envolvem a competência comportamental, responsabilidade, só que com diferentes *stakeholders*. O primeiro se refere aos próprios funcionários, além de todos passarem pelo mesmo processo de *trainee*, como já foi explicado anteriormente, essa competência pode ser explicada pela consequência de outras como “capacidade de trabalhar em equipe” e “relacionamento interpessoal”. Já a segunda se relaciona com, talvez, o principal *stakeholder*, a onda de priorização e sucesso do cliente é imensa, segundo Steinman, Murphy e Mehta (2017), o *customer success* preserva os negócios em andamento, abre portas para novas oportunidades e converte os clientes em apóstolos vitalícios da marca.

A competência política também teve baixa incidência nas pesquisas analisadas que usam o método de Cheetham e Chivers (1996; 1998; 2005), o único elemento identificado relevante foi a “capacidade de se reconhecer como Administrador” (VALADÃO; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014, p.19) e isso não nos mostra toda a importância desse tipo de competência exposta por Paiva e Melo (2008). Sandberg (2000) afirma que as características empregadas no trabalho são fundamentos na percepção que os profissionais possuem sobre o trabalho em questão. Logo, os trabalhadores desenvolvem as competências ao momento que entendem o seu trabalho. Assim sendo, é um ponto que deve ser pesquisado o porquê da sua baixa reincidência.

Dentre as contribuições analisadas do estudo de Valadão, Almeida e Medeiros (2014, p. 22), está a “preparação para ingressar no mercado de trabalho”, que também aparece em outros estudos (COSTA; BARROS; MARTINS, 2008; MASSENSINI et al., 2008). Logo, como já foi dito anteriormente, a maioria dos empresários juniores estão no início do curso e quase sempre é primeira experiência no mercado de trabalho, assim sendo, eles desenvolvem competências durante esse período, mas fica a indagação de quais são realmente as mais importantes e como são utilizadas após passagem na empresa júnior, já no mercado de trabalho.

2.2.3 Competências para o administrador

Rosenfield e Nardi (2006) acentuam que as competências estão conectadas ao desenvolvimento de um método de avaliação de aptidões dos indivíduos no trabalho. Abbad e Borges-Andrade (2004) comentam que uma vantagem competitiva para as demandas atuais seria o aprimoramento das competências e ainda de acordo Brandão e Bahry (2005), a crescente demanda por novas competências são derivadas do intrincado ambiente no qual as empresas operam. Dessa forma, é de suma importância analisar quais são as competências mais relevantes para o profissional de Administração.

A possibilidade de haver um modelo distintivo de administrador é amplamente aceita. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), ao examinar os profissionais de sucesso é possível identificar quais são as principais competências. Contudo, como Katz (1986) ressaltou, há de se ter um receio nessa demanda por um modelo perfeito, pois por mais que seja interessante identificar certas qualificações, pode-se deixar de lado o mais importante, que é o que o indivíduo pode realizar de fato. De acordo com Nascimento (2015, p. 4), é necessário entender “os papéis que o administrador precisa desempenhar para continuar fazendo parte de mercado diferenciado que está se tornando cada vez mais dinâmico e acirrado”.

As habilidades necessárias para o administrador, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p.5) são: “Comunicação e expressão”, “Raciocínio lógico, crítico e analítico”, “Visão sistêmica e estratégica”, “Criatividade e iniciativa”, “Negociação”, “Tomada de decisão”, “Liderança” e “Trabalho em equipe”.

Sant’Anna, Moraes e Kilimnk (2005) apresentam as quinze “competências individuais requeridas” ao administrador, por meio de uma longa revisão das literaturas francesas e americanas:

“Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;

capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora". (SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005, p. 4).

A partir de uma superficial análise, nota-se tanto "competências cognitivas" e "comportamentais" (Cheetham e Chiver, 1996; 1998, 2005) sendo valorizadas no mercado de trabalho mas também sendo relevantes no intuito de enfrentar essa nova modernidade organizacional na qual se é demandado novas competências. Além disso, várias competências citadas por ele, por exemplo, "capacidade de comunicação" e "capacidade de relacionamento interpessoal" (SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005, p. 4), foram umas das mais lembradas em estudos de competências desenvolvidas por alunos que passaram por uma empresa júnior ((VALADÃO; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014; BRUM; BARBOSA, 2009; LAUTENSCHLAGER, 2009; MOTTA; OLIVEIRA, 2021). A partir dessa pequena comparação, sabe-se que é possível e recomendável identificar quais são as competências desenvolvidas e a relação com as requeridas para um administrador.

O crescimento do conceito de competência e a sua constante utilização influenciou diretamente na Lei 9.131, na qual foi atualizada recentemente através da Resolução CNE/CES nº5/2021, nesta, o perfil do egresso do curso de Administração já na introdução, destaca-se que o egresso deve "expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nestas Diretrizes" (BRASIL, 2021, p. 1), logo, nota-se uma importância na fundamentação através das competências com ênfase na conexão entre a teoria e a prática. As diretrizes atualizadas envolvem a integração dos conhecimentos de administração a fim de ter capacidade de de inovar, saber abordar problemas sistematicamente e resolvê-los, ter capacidade analítica e quantitativa, estar atualizado tecnologicamente, possuir a capacidade de gerenciamento de recursos e aprender sozinho, além da habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal (BRASIL, 2021). Dessa forma, entende-se que haja uma maior aproximação do que o aluno aprende com o que é requisitado pelo mercado de trabalho e tendo uma maior ênfase na relação teoria e prática, constata-se que a empresa júnior é uma possibilidade de integração do estudante à experiência no

mercado de trabalho real e conseqüentemente, desenvolver as competências adequadas.

De acordo com Souza e Zambalde (2015), as competências para o administrador podem ser divididas entre gerais e específicas. As gerais já foram retratadas neste estudo através do estudo de Sant'Anna, Moraes e Kilimnk (2005), contudo há a possibilidade de se estudar as específicas através do currículos nacionais e/ou, por exemplo, através dos resultados do Projeto Tuning que busca investigar as competências específica à formação do profissional de Administração (Beneitone et al., 2007 apud SOUZA, 2014, P.49). Entretanto, serão analisadas apenas as gerais tendo em vista o tipo de população a ser estudada, jovens que estão recém entrando no mercado de trabalho.

2.2.4 Competências gerais requeridas pelo mercado de trabalho atual

A fim de trazer estudos sobre as competências requeridas pelo mercado de trabalho, contudo, através de outros tipos de dados, procurou-se trabalhos sobre o tema dentro das principais plataformas que unem tecnologia e a gestão por competências, entre elas, o LinkedIn, a Gupy e, adicionalmente, mais dois levantamentos sobre *soft skills* no ano de 2023, o primeiro a ser apresentado foi realizado pelo site ZipRecruiter, vinculado a recrutamento e o segundo foi realizado por outra instituição de processos seletivos, Robert Half, junto a The School of Life Brasil, empresa voltada à educação empresarial. São estudos sem o administrador como foco e sim, qualquer profissional atual.

Mais recentemente, o LinkedIn, principal rede social para trabalho do mundo, identificou quais são as 10 principais habilidades requeridas hoje em dia para conseguir uma vaga, envolvendo tanto *hard* como *soft skills*. Essas competências foram identificadas em mais de 75% das oportunidades de emprego divulgadas nos meses de maio, junho e julho de 2022. São: “Atendimento ao cliente, Vendas, Contabilidade, Desenvolvimento de negócios, Marketing, Liderança, Comunicação, Marketing digital, Gerenciamento de vendas e Solução de problemas” (LINKEDIN, 2022).

Foi realizado no LinkedIn mais um levantamento no qual a plataforma profissional listou as 10 habilidades mais procuradas por recrutadores em 2023 no mercado de trabalho como um todo, este foi construído através de dados do próprio site e levaram em conta, por exemplo, as exigências de vagas de emprego divulgadas na plataforma. Destaca-se, em ordem crescente: “Gestão, Comunicação, Atendimento ao cliente, Liderança, Vendas, Gerenciamento de projetos, Pesquisa, Habilidades analíticas, Marketing e Trabalho em equipe” (REVISTA PEGN, 2023). De acordo com a análise do LinkedIn, a habilidade de gerenciamento está em primeiro lugar porque as empresas procuram profissionais que tenham a capacidade de liderar com falta de pessoal e de se adaptar ao cenário de recessão econômica.

Segundo Blair Heitmann, especialista em carreiras do LinkedIn, “mais empresas estão mudando a busca tradicional, que antes focava em diplomas e anos de experiência. Hoje, as contratações são mais baseadas em habilidades, garantindo que o contratado seja o mais qualificado para a função” (CNBC, 2022 apud REVISTA PEGN, 2023).

De acordo com um estudo feito pela Gupy, uma das empresas líderes em tecnologia para RH no Brasil, além de ser uma das principais ferramentas atualmente utilizadas no processo de seleção das empresas, as competências profissionais mais requisitadas pelas empresas são: “Organização, Autoconfiança, Trabalho em equipe, Relacionamento interpessoal, Liderança, Pensamento criativo, Conhecimento técnico, Proatividade, Comprometimento, Inteligência Emocional, Flexibilidade e Capacidade de inovação” (DIAS, 2023).

Para o ZipRecruiter, as 10 *soft skills* essenciais aos candidatos de processo seletivo são: “Comunicação, Relacionamento com o cliente, Planejamento, Gestão de tempo, Gerenciamento de projetos, Pensamento analítico, Adequação às normas do compliance, Trabalho independente, Relacionamento interpessoal e Flexibilidade” (COLAVITTI, 2023). As 2 *soft skills* que mais chamaram atenção do estudo da Robert Half em conjunto com a The School of Life foram: a comunicação, a qual falta tanto para os líderes como para os funcionários, além da calma, que é desejado pelos dois tipos (COLAVITTI, 2023). O processo de mudança de competências requeridas foi potencializado e posto à prova nesses últimos anos, afinal, uma

pandemia esteve presente no nosso dia a dia e como houve várias mudanças no ambiente do mercado de trabalho, conseqüentemente, mudam-se também as competências requeridas. Maria Sartori (COLAVITTI, 2023) comentou que as capacidades de comunicação, controle emocional e organização, por exemplo, foram postas à prova neste período de trabalho totalmente online.

Concluída a seção de referencial teórico, apresenta-se, a seguir, o capítulo de procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo atual, são apresentados os procedimentos metodológicos usados nesta pesquisa, primeiramente, a caracterização desta, em seguida, métodos de coleta de dados e análise destes.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

“Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são expostos” (GIL, 1987, p. 17). Além disso, é sempre importante ressaltar que ao momento que os dados podem se renovar com o tempo, não devem ser tratados como verdade absoluta (LAKATOS; MARCONI, 1982).

Quanto aos procedimentos a serem adotados nesse estudo, primeiramente, realizou-se uma revisão teórica acerca da questão em estudo. Esse tipo de estudo prévio permite termos uma maior quantidade de informações sobre o tema, definindo e ampliando o quadro conceitual do tema (GIL, 2002). Então, através da leitura, análise e interpretação de uma série de trabalhos citados e referenciados, pode-se inferir em uma base teórica fundamentada para a análise de dados obtidos da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa ex-post facto, ou seja, foi realizada após a ocorrência de variações na variável dependente no curso natural dos acontecimentos” (GIL, 2002, p. 49). Assim sendo, os fatos já aconteceram no passado. Além disso, esse trabalho é de caráter descritivo, assim sendo, o objetivo

primordial é a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42), assim, busca-se descrever a população a ser estudada e as relações dentro desta.

Essa pesquisa é qualitativa, ao momento que se trata de uma pesquisa descritiva e busca-se compreender toda a complexidade do fenômeno, pode ser que a pesquisa qualitativa seja recomendada (GODOY, 1995a), abordagem que se justifica para o estudo de fenômenos específicos e delimitáveis, segundo Minayo e Sanches (1993). Zanella (2013) aponta que a pesquisa qualitativa objetiva a descoberta e descrição aprofundada de dados, sem o uso de elementos estatísticos, no intuito de realmente conhecer a realidade a partir da visão de cada entrevistado.

Aliada à abordagem qualitativa, esta pesquisa apresenta também uma seção de caráter quantitativo, onde os dados foram mensurados e tratados de forma estatística, a fim de mensurar a importância dada pelos respondentes a algumas variáveis pré-estabelecidas. Essa abordagem se restringiu à caracterização dos entrevistados e a aplicação de um roteiro com 23 questões, no qual há uma pergunta com apenas respostas numéricas e dentro da análise desta, foi medido a média e o desvio padrão dos resultados obtidos.

Além do objetivo final dessa pesquisa, também poderá servir como base teórica para novas pesquisas ou até mesmo mudar certos conhecimentos atuais (TRUJILLO FERRARI, 1982).

3.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Esse trabalho se apresentou em três etapas. A primeira etapa se constituiu na revisão teórica, no intuito de entender a concepção de competência, a associação entre competência e empresa júnior e a relação entre competência e a formação profissional de Administrador, além de uma breve passagem sobre competências no mercado de trabalho atual, com o objetivo de investigar a fundo os conhecimentos sobre o tema em questão e também proporcionar a estruturação da coleta de dados.

Na segunda etapa foi realizada a coleta de arquivos importantes para aquisição de informações da PS Júnior. Todos envolveram o contexto onde o estudo

foi realizado, bem como é avaliado as competências dentro da PS Júnior e como isso é aplicado no processo seletivo da empresa, dentro do documento “Perfil do processo seletivo” (PS JÚNIOR, 2023) e portfólio de serviços da associação e aspectos históricos da EJ dentro do site da PS Júnior (PS JÚNIOR, 2023). Somado a tudo isso, contou-se também com a experiência do autor, que passou mais de 2 anos dentro da empresa júnior e trabalhou com mais de 50 consultores diferentes, então, a partir disso, sabe-se como funciona as atividades diárias realizadas pelos seus graduandos e sobre a estrutura organizacional da empresa. Esse conhecimento, além de auxiliar na construção desse trabalho, também facilitou a coleta de dados através dos próprios documentos e pesquisas posteriores.

A última etapa desta coleta consistiu na aplicação dos roteiros de entrevista com os ex-membros da PS Júnior desde 2018 até 2023. Foram realizadas 16 entrevistas entre os dias 4 de julho e 13 de julho de 2023, todas as entrevistas foram gravadas em áudio para a transcrição e análise posteriores. A seleção dos entrevistados foi realizada por conveniência, sendo o critério utilizado para participar no estudo: participar da PS Júnior, sem restrição de épocas, além de estar inserido dentro do mercado de trabalho atualmente. Foi escolhida essa técnica pelo autor já ter acesso a banco de dados que contém os contatos atualizados dos ex-membros da empresa e também saber quais já estão atuando no mercado de trabalho.

“O limite é algo entre 15 a 25 entrevistas” (GASKELL, 2002, p.71) no caso de entrevistas individuais, entretanto, pode acontecer a saturação de dados, ou seja, é quando “os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados” (FONTANELLA, RICAS e TURATO, 2008, p. 17). Logo, é um critério para concretizar a validade dos dados (FONTANELLA e MAGDALENO JÚNIOR, 2012).

O roteiro utilizado nas entrevistas era estruturado, esse pode ser encontrado nos apêndices. A partir desse tipo de roteiro, há um conjunto de perguntas no qual a ordem não muda e permite uma análise quantitativa também (GIL, 2008), assim sendo, foi utilizado um roteiro pré definido, sem a realização de perguntas adicionais.

Na parte inicial das entrevistas, os pesquisados responderam à primeira parte do roteiro, dados do entrevistado e isso gerou a caracterização dos ex-membros que

participaram da entrevista, em seguida, foi questionado em relação aos projetos externos e aos seus papéis internos, com o intuito de compreender como se desenvolveu as suas atuações dentro da empresa júnior. A partir disso, os participantes da pesquisas, ex-empresários juniores, foram questionados sobre o desenvolvimento das competências profissionais e a contribuição disso na carreira profissional dos membros que agora estão no mercado de trabalho.

Para obtenção dos dados sobre as competências desenvolvidas dentro da empresa júnior de administração, foram enviadas mensagens através da ferramenta WhatsApp para os contatos que são membros e/ou ex-membros da PS Júnior solicitando a entrevista. Depois de agendadas, as entrevistas foram realizadas por ligações telefônicas e gravadas para posterior análise, todas com autorização oral dos participantes. A ligação que mais durou foi uma com 27 minutos e 55 segundos e a mais rápida durou 13 minutos e 27 segundos, a média de todas ficou em 18 minutos.

Ainda dentro da última etapa, na análise dos dados obtidos através da aplicação da entrevista, “analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido” (ANDRÉ; LUDKE, 1986, p. 45) e para isso foi utilizado o método de análise de conteúdo, as quais se definem como um conjunto de técnicas para analisar verbalizações com o objetivo de poder fazer inferências sobre o produto dessas mensagens, para Bardin (1977). A partir disso, foi realizada a transcrição de todas as entrevistas aplicadas com os ex-membros através do programa *Riverside*, em seguida, de acordo com os objetivos da pesquisa, foi constituído um referencial teórico de categorização e a partir disso, começou-se a interpretação de todas informações coletadas.

No próximo capítulo, será apresentado um contexto no qual a PS Júnior atualmente se situa.

4. CONTEXTO DA PS JÚNIOR

Dentro do Movimento Empresa Júnior, encontram-se EJs como a PS Júnior, empresa júnior de administração da UFRGS, fundada em 1992 e que já realizou mais de 900 projetos (PS JÚNIOR CONSULTORIA, 2022). A PS Júnior pode ser

definida como uma empresa Júnior de consultoria em gestão, sem fins lucrativos, vinculada à Escola de Administração da UFRGS. Tem como principais escopos: Viabilidade, Finanças, Processos, Marketing, Plano Comercial e Pesquisa. Hoje em dia, conta com aproximadamente 25 membros, todos entre a faixa de 18 a 23 anos.

A empresa se organiza como autogestão, onde não há cargos nem hierarquia, há apenas papéis que são energizados (termo utilizado dentro da autogestão) pelos membros, ou seja, são os papéis exercidos ou “cargos” de cada membro. Esses papéis pertencem às 4 principais áreas internas da PS, os chamados “círculos”: Círculo geral, próximo ao que seria ao setor administrativo-financeiro das empresas comuns; Círculo do Comercial, chamado internamente de “Fatura Firma” e correspondente ao setor comercial; Círculo de Pessoas, próximo ao que seria a área de recursos humanos e Círculo de Projetos, correspondente ao setor de gerenciamento dos projetos. Além disso, não há gerentes ou diretores, esses podem ser relacionados aos papéis de “Elos”. Assim sendo, existe o Elo do círculo geral, Elo do círculo de pessoas, Elo do círculo comercial e Elo do círculo de projetos. Dutra (2004) comenta que a descentralização da tomada de decisão, especialmente dentro de cenários que demandam autonomia e proativos, tende a atrair profissionais mais engajados com as metas e diretrizes estratégicas das empresas. Para fins legais, ainda é eleito o presidente, contudo, esta nomeação não vem com os poderes/responsabilidades normalmente atribuídas a este cargo.

Os estudantes que atuam na PS não possuem um tempo máximo de participação na EJ. O tempo que, informalmente, é comentado entre seus membros como ideal é de 1,5 anos, sem contar o processo seletivo, visto que os primeiros 6 meses são destinados à adaptação e primeiras experiências nos papéis de gestor interno e consultor. Nos 6 meses seguintes, normalmente, os membros já são alocados em papéis intermediários, por exemplo, coordenador comercial, gerente comercial, coordenador de equipes, gerente de *Trainee*, assistente financeiro, entre outros. Espera-se que esses integrantes assumam um papel de liderança durante essa época. Nos 6 meses subsequentes (em geral, os finais), os melhores membros são alocados pelo Elo geral ou Elo do círculo geral como novos elos da PS Júnior, ou seja, em termos mais usuais, o “diretor geral”, eleito pelos membros, determina

quem serão os próximos “diretores” junto a ele. Essa é apenas uma representação do que pode se considerar ideal, contudo, isso não é uma regra e inexistem condições de que se esse caminho não for seguido, a jornada do membro não trará conhecimentos e qualificação profissional.

Para os estudantes entrarem na PS, estes passam por um processo seletivo, a primeira fase é composta, geralmente, por 3 momentos, isto é, 3 reuniões em grupo com os recrutadores da PS. Normalmente, estes encontros servem para explicar o que é a PS, passar algum conteúdo interessante e quase sempre vem acompanhado de um sorteio de algum brinde para influenciar na inscrição do processo seletivo. Essa fase não é eliminatória, contudo, é avaliada na próxima etapa.

A segunda fase envolve uma rodada de entrevistas entre os responsáveis pelo processo seletivo e o inscrito, onde já são avaliados os perfis e as características de cada candidato. Essa fase é eliminatória para a próxima, de *Trainee*, a terceira e última etapa do processo seletivo, além de ser a mais longa e complexa, de aproximadamente 2 meses. Metade dela é destinada apenas para capacitação dos *trainees*, compreendendo uma série de palestras e treinamentos. Os conteúdos nelas adquiridos serão colocados em prática na outra metade dessa fase, que é quando ocorre a execução do projeto com um cliente real. Envolve, normalmente, um projeto simples em comparação aos desenvolvidos dentro da PS pelos consultores, devido ao tempo e a capacidade momentânea dos *trainees*, contudo, o desempenho nessa parte é muito importante, visto que é um exemplo do que acontece diariamente dentro da PS. Posteriormente, avaliam-se todas as entregas e o desempenho tanto intelectual como comportamental dos *trainees* nessa terceira etapa e assim, é definido quem irá entrar na PS Júnior.

Sabe-se que não é obrigatório e nem requerido experiências prévias dos candidatos, afinal, o objetivo final das empresas juniores é o aprendizado. Entretanto, os responsáveis pelo processo de seleção possuem um documento que explicita o perfil de estudantes que se espera de um empresário júnior para a PS, por exemplo, “pessoas comprometidas com prazos e com a qualidade da entrega, proativas, organizadas, que saibam trabalhar em equipe”. Além disso, há também fatores que são desclassificatórios por não irem de acordo com o perfil buscado, por exemplo,

“pessoas detratoras de cultura, não abertas à feedback e que não tenham responsabilidade”. Esses são apenas alguns tipos de perfis que são avaliados para se saber se um indivíduo é ou não está ainda adequado para a PS.

Dentro do mesmo documento de avaliação de candidatos, especificam-se as “características de comportamento” e as “características de personalidade” que são desejadas pelos recrutadores. Essas características podem ser explicitadas como *soft skills*, que consistem em habilidades e capacidades pessoais que descrevem a atitude de cada um, a compatibilidade com os outros e como interações sociais são gerenciadas, especificamente no ambiente profissional (COTET; BALGIU; ZALESCHI, 2017 apud PENHAKI, 2019). Logo, dentre as características de comportamento, estão: Disciplina, Senso Crítico, Proatividade, Cultura de Estudo, Comunicação, “Pé no Chão”, Autoconhecimento e Disponibilidade. Já as características de personalidade desejadas pela PS são: Empatia, Paciência, Resiliência, Humildade, Solidariedade, Engajamento, Adaptabilidade, Responsabilidade/Autorresponsabilidade, Vulnerabilidade, Criatividade e Desconstrução. Dentro do documento, há tanto a descrição dos perfis que a PS deseja e não deseja, além das “características de comportamento” e as “características de personalidade”, como as informações acabam se repetindo entre os perfis e as características, apenas essas últimas foram descritas em sua totalidade neste trabalho.

A partir dos perfis bem detalhados e as características dos candidatos realçadas, essas informações servem de base para a PS avaliar se aquele indivíduo deve passar no processo seletivo e ter a oportunidade de fazer parte de uma empresa júnior. Os indivíduos que são aprovados no processo seletivo, *ex-trainees* agora, já entram na empresa como membros efetivos e com o papel de consultor. O desenvolvimento profissional é construído através dos projetos externos e gestão interna, logo, respectivamente, através de projetos de consultoria em gestão e exercício dos papéis internos, todas essas atividades contribuem para o aprendizado de novas competências.

Dentro da PS Júnior, como já foi explicado anteriormente, existem apenas papéis e não cargos, caracterizando-se como uma gestão horizontal. A organização do gerenciamento de projetos externos vem mudando ao longo dos anos recentes,

desde 2022, inspirado nas consultorias de mercado parceiras da PS, se estabelecendo através de *squads*, isto é, grupos pré-definidos para execução dos projetos externos. Os inicialmente *trainees* são alocados dentro desses *squads* como consultores.

Em relação à gestão interna, além do papel de consultor, os novos membros são alocados em outros papéis do arranjo organizacional da PS, visto que é definido, mesmo que de forma não totalmente clara, uma jornada do membro dentro dos círculos (setores). Por exemplo, no círculo (setor) comercial, chamado de Fatura Firma internamente, sabe-se que para chegar em Elo (diretor) desse círculo, geralmente a pessoa deve ter exercido (exercido) antes os papéis de *SDR* (pré-vendedor) e *Closer* (nome em inglês para o vendedor especialista em fechamento de negócios) contudo, isso não está escrito ou definido formalmente. A jornada de horas semanais para se dividir entre execução de projetos externos e gestão interna é de 6 horas diárias, sendo 4 horas em horário comercial e 2 horas em horário alternativo, então, basicamente, assemelha-se bastante a um programa de estágio. Normalmente, a troca do sujeito que exerciza (exerce) os papéis é feita a cada 6 meses, que é o período que ocorrem os processos seletivos, assim sendo, há a entrada de novos membros apenas 2 vezes por ano e por isso, existe a necessidade de ser muito bem realizada.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados obtidos a partir dos entrevistados. Para a caracterização destes, os seus dados pessoais foram apresentados a seguir em quadros. Após isso, os resultados atingidos serão analisados: análise das competências desenvolvidas na PS, outras aprendizagens, o desenvolvimento de competências essenciais segundo SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK (2005) na PS Júnior, as contribuições a partir da formação de competências e as competências que não foram desenvolvidas, além de soluções propostas. Todas as verbalizações foram usadas como subsídios para esse estudo a fim de analisar e elaborar determinadas conclusões.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS (EGRESSOS DA PS JÚNIOR)

Sobre a caracterização dos entrevistados, os dados demográficos e sobre suas participações na PS Júnior serão apresentados em 2 quadros na sequência.

Quadro 1 - Dados demográficos dos entrevistados				
Entrevistado	Gênero	Idade	Nível de Graduação	Semestre atual ou ano de conclusão
P1	Feminino	22	Superior Incompleto	7° semestre
P2	Feminino	22	Superior Incompleto	6° semestre
P3	Feminino	22	Superior Incompleto	5° semestre
P4	Masculino	27	Superior Incompleto	6° semestre
P5	Feminino	21	Superior Incompleto	8° semestre
P6	Feminino	21	Superior Incompleto	5° semestre
P7	Feminino	22	Superior Incompleto	7° semestre
P8	Masculino	22	Superior Incompleto	5° semestre
P9	Masculino	22	Superior Incompleto	5° semestre
P10	Feminino	23	Superior Incompleto	10° semestre
P11	Masculino	26	Superior Incompleto	10° semestre
P12	Masculino	21	Superior Incompleto	6° semestre
P13	Masculino	22	Superior	5° semestre

			Incompleto	
P14	Masculino	28	Superior Completo	2017
P15	Masculino	22	Superior Incompleto	6° semestre
P16	Masculino	22	Superior Completo	2023
Fonte: Respostas dos entrevistados				

Quanto ao gênero, os entrevistados foram: 7 pessoas do gênero feminino e 9 pessoas do gênero masculino. Dessa forma, mais da metade dos entrevistados eram do gênero masculino. Essa diversidade foi buscada intencionalmente tendo em vista que a participação do indivíduo pode ser influenciada em alguns fatores pelo gênero da pessoa. (DADOS)

Em relação à idade, a média dos pesquisados era de 22,81 anos, sendo 12 pessoas com idade igual ou abaixo de 22 anos, enquanto 4 indivíduos tinham igual ou acima de 23 anos, isto é, pessoas com as idades de 23, 26, 27 e 28 anos, os entrevistados P10, P11, P4 e P14, respectivamente. Os participantes serem muitos jovens com idade igual ou abaixo de 22 anos se deve ao objetivo da pesquisa em si e ao fato de ser a idade média de saída da empresa júnior.

Em relação ao nível de escolaridade, segue-se a distribuição dos entrevistados: 14 pessoas com Ensino Superior Incompleto e apenas 2 pessoas com Ensino Superior Completo, P14 e P16.

Em relação ao atual semestre do curso ou ano que se graduou, relacionado com a questão anterior na qual nos mostrou que há apenas dois dos participantes com ensino superior completo, com o término em 2017 e 2023, pesquisou-se também 2 das pessoas com Ensino Superior Incompleto que estão no 10° semestre atualmente: P10 e P11, 3 pessoas estão no entre o 7° e 8° semestre: P1, P5 e P7, e os 9 indivíduos restantes se encontram entre o 5° e o 6° semestre.

Em seguida, apresenta-se o segundo quadro com os dados demográficos relativos ao seu semestre de ingresso na PS, período de permanência e cargo exercido atualmente no mercado de trabalho.

Quadro 2 - Dados demográficos dos entrevistados					
Entrevistado	Semestre de entrada na PS	Ano de entrada	Período de permanência	Atual cargo	Empresa e porte
P1	1º semestre	2020	1,5 anos	Estagiário	WOW Aceleradora - sem enquadramento
P2	1º semestre	2020	2 anos	Estagiário	Brivia - sem enquadramento
P3	1º semestre	2021	1,5 anos	Estagiário	4cinco - empresa de pequeno porte
P4	2º semestre	2017	6 meses	Empresário	Cosmos Lounge Bar - empresa de pequeno porte
P5	2º semestre	2020	1,5 anos	Estagiário e empresário	Linkana e Loja da Ge - empresa de pequeno porte e microempreendedor individual
P6	1º semestre	2021	6 meses	Analista comercial	Dell - grande empresa
P7	3º semestre	2020	1,5 anos	Estagiário	Bateleur - sem enquadramento
P8	1º semestre	2020	1 ano	Consultor de projetos	4cinco - empresa de pequeno porte
P9	2º semestre	2021	1 ano	Estagiário	Gerson Branco Advogados - sem enquadramento
P10	1º semestre	2018	2 anos	Analista comercial e RH	Axur - sem enquadramento
P11	1º semestre	2016	2 anos	Consultor de projetos	Sales Leader Group - microempresa
P12	1º semestre	2021	2 anos	Empresário	SW Music - startup (sem enquadramento)
P13	1º semestre	2021	1,5 anos	Estagiário	Dell - grande empresa

P14	5° semestre	2015	6 meses	Gerente de estratégia	Accenture - sem enquadramento
P15	1° semestre	2021	1 ano	Consultor de projetos	Alfaiate - microempresa
P16	3° semestre	2019	1 ano	Head de parcerias	Space Hunters - sem enquadramento
Fonte: Respostas dos entrevistados					

Quanto ao semestre do curso no qual os egressos entraram na PS Júnior, 13 pessoas entraram no primeiro ano do curso de Administração da UFRGS, isto é, 1° e 2° semestres, o P7 entrou no 3° semestre e o entrevistado restante, P14, entrou no 5° semestre.

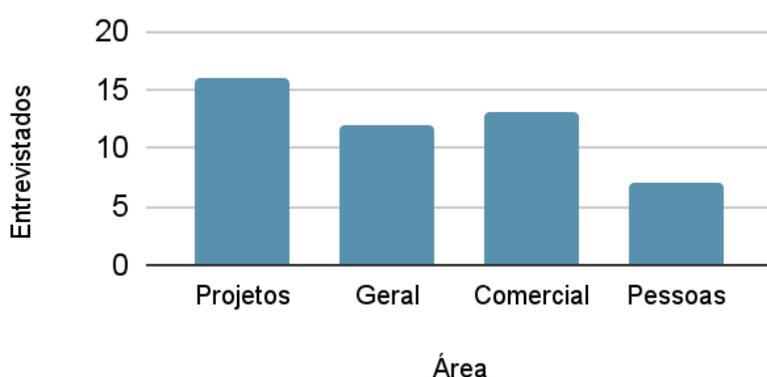
Em relação ao ano de entrada dos ex-membros entrevistados na PS, 11 indivíduos entraram em 2020 ou 2021, os 5 entrevistados restantes, P14, P11, P4, P10 e P16 entraram, respectivamente, em 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019. Os que entraram de 2015 a 2018 são naturalmente os mais velhos, com idade igual ou acima de 23 anos.

No que se diz respeito ao período de permanência dentro da PS Júnior, as respostas ficaram bem divididas, 3 indivíduos passaram apenas 6 meses; 4 indivíduos passaram 1 ano, 5 pessoas ficaram 1,5 anos e outros 4 restantes passaram 2 anos dentro da empresa júnior.

Em relação ao atual cargo no mercado de trabalho dos entrevistados, 7 pessoas, ou seja, quase metade dos pesquisados são estagiários e 3 pessoas são empresárias, os entrevistados P4, P5 e P12. P6 e P10 são analistas, outros 3 são consultores de projetos, P14 é gerente de estratégia e P16 é *Head*, o termo "*Head*" vem do inglês e significa "cabeça" ou "chefia", na prática, o *Head* é o líder de uma equipe ou departamento em uma empresa. É importante ressaltar que um entrevistado é estagiário e empresário, ao mesmo tempo. Apesar de constar que metade das empresa são sem enquadramento, as quais têm características peculiares que fazem não se encaixarem em nenhum dos portes pré-definidos pela Receita Federal, 4 são empresas de pequeno porte, 2 são microempresa, 2 entrevistados trabalham na mesma empresa a qual é de grande porte e 1 é microempreendedor individual.

Quanto às áreas que os entrevistados participaram dentro da gestão interna da PS Júnior, identificou-se que: 6 pessoas participaram de todas as áreas (Geral, Projetos, Comercial e Pessoas), 4 pessoas participaram de 3 áreas (Geral, Projetos e Comercial) e 6 pessoas participaram de 2 áreas, sendo 2 entrevistados (Geral e Projetos), 3 entrevistados (Projetos e Comercial) e 1 indivíduo (Projetos e Pessoas). Logo, pode-se dizer que todos participaram da área de Projetos e isso se deve à obrigação de todos os membros, pelo menos, no início, executar projetos externos. Posteriormente, os setores que mais tiveram participações foram o Geral e o Comercial, respectivamente, 13 e 12 entrevistados participaram. A área com menos participação por parte dos entrevistados foi a área de Pessoas com menos da metade dos indivíduos, apenas 7.

Gráfico 1 - Participação dos entrevistados nas áreas de gestão interna da PS



Fonte: Resposta dos entrevistados

Sobre os papéis ou cargos de liderança, os entrevistados exerceram os descritos a seguir.

Quadro 3 - Papéis de liderança exercidos pelos entrevistados na PS Júnior	
Papéis de liderança	
Coordenador Comercial (1)	Elo do Comercial (2)
Coordenador de Marketing (1)	Elo Geral (1)
Coordenador de Projetos	Financeiro (1)

(2)	
Coordenador de Equipes (1)	Gerente Comercial (4)
Elo de Pessoas (2)	Gerente de Projetos (2)
Elo de Projetos (2)	Gerente de <i>Trainee</i> (2)
Elo do <i>Trainee</i> (2)	Representante Legal (1)
Fonte: Respostas dos entrevistados	

Dois dos entrevistados não chegaram a exercer algum cargo de liderança. Sobre os papéis que foram comentados mais de uma vez, o “Gerente Comercial” foi energizado por 4 dos entrevistados, enquanto “Coordenador de Projetos”, “Elo de Projetos”, “Elo do *Trainee*”, “Gerente de Projetos”, “Elo do Comercial”, “Elo de Pessoas” e “Gerente de *Trainee*” foram comentados 2 vezes cada papel. Dessa forma, pode-se afirmar que quase todos os participantes da pesquisa tiveram papéis de liderança e os dois que não tiveram se deve provavelmente ao pouco tempo de permanência na empresa, 6 meses.

A fim de se aprofundar nas experiências de execução de projetos externos, isto é, de consultoria, no caso da PS Júnior, foi solicitado para os participantes da pesquisa a quantidade de projetos que eles executaram durante seu período na PS. Em seguida, apresenta-se as respostas encontradas:

Quadro 4 - Quantidade de projetos externos executados pelos entrevistados	
Quantidade de Projetos	Quantidade de entrevistados
3 projetos	3 entrevistados
4 projetos	2 entrevistados
5 projetos	6 entrevistados
7 projetos	2 entrevistados
8 projetos	1 entrevistado
9 projetos	2 entrevistados
Fonte: Respostas dos entrevistados	

Sobre a quantidade de projetos externos executados pelos entrevistados, a média foi 5,44 projetos. Quem menos executou realizou 3 projetos e quem mais executou realizou 9 projetos. É importante fazer a relação que quem realizou apenas 3 projetos foram os mesmos que passaram apenas 6 meses dentro da empresa júnior.

5.2 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NA PS JÚNIOR

De acordo com os saberes de Cheetham e Chiver (1996; 1998; 2005), há 5 tipos de competência: funcionais, pessoais/comportamentais, cognitivas/conhecimento, éticas/valores e meta-competências, como já explicado anteriormente, apenas as 4 primeiras serão usadas. A partir disso, as competências desenvolvidas dentro da PS serão abordadas e divididas dentro de cada categoria, estas foram retiradas da análise das respostas anteriores em relação às competências desenvolvidas ao participarem da gestão interna, serem lideranças e executarem projetos externos, além de suas contribuições para a formação profissional.

No quadro abaixo, mostra-se as competências funcionais destacadas pelos entrevistados.

Quadro 5 - Competências funcionais desenvolvidas pelos entrevistados e suas respectivas quantidades de citações	
Competências funcionais	Quantidade de citações
Habilidade de Liderança	10
Habilidade de Comunicação	10
Habilidade de lidar com clientes	6
Visão sistêmica	4
Capacidade de delegar	3
Autogerenciamento	3
Organização	2
Gestão do próprio trabalho	2

Capacidade de ensinar	1
Capacidade de lidar com incertezas	1
Capacidade analítica	1
Inovação	1
Fonte: Respostas dos entrevistados	

Dentre as competências funcionais, foram encontradas 10 competências funcionais. A “Habilidade de Liderança”, junto a “Habilidade de Comunicação”, foram as competências com mais reincidência, com indicação de 62,5% dos entrevistados. A alta frequência de repetição da “Habilidade de Liderança” vai de encontro com a missão do MEJ que é “formar, por meio da vivência empresarial, lideranças comprometidas e capazes de transformar o país em um Brasil empreendedor” (BRASIL JÚNIOR, 2019, p.1)” e com outros estudos que ressaltam o desenvolvimento da “Liderança” dentro das empresas juniores como (KRUTA et al., 2022; VALADÃO; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014; LOPES et al., 2007; BRUM; BARBOSA, 2009; LAUTENSCHLAGER, 2009; MOTTA; OLIVEIRA, 2021). Ademais, de acordo com a Gupy, a “Liderança” é uma das competências profissionais mais requisitadas pelas empresas (DIAS, 2023). A “Habilidade de liderança” foi desenvolvida principalmente quando os egressos foram lideranças dentro da PS, conforme relatos, por exemplo: “o principal é saber liderar e são choques pra saber que cada um trabalha de uma forma diferente, gere o tempo de uma forma diferente, então entender muito do outro, acho que muito tem empatia pra ser um exemplo e conseguir passar o que tu sabes com os outros, né?” (P3) e “eu levo muito pra mim a criação da liderança pelo exemplo, então hoje, por exemplo, logo que eu saí da PS eu fui para o estágio, logo depois eu estava efetivada, logo depois eu estava com uma proposta melhor” (P10).

A “Habilidade de Comunicação” com indicação de mais da metade dos egressos, mais especificamente, 62,5% dos indivíduos indicaram que aprenderam a se comunicar melhor e esse fato entra em congruência com alguns estudos (VALADÃO; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014; LOPES et al., 2007; BRUM; BARBOSA, 2009; LAUTENSCHLAGER, 2009; MOTTA; OLIVEIRA, 2021), além de ser uma das “competências individuais requeridas” segundo Sant’Anna, Moraes e Kilimnk (2005).

Em relação a esta competência, foi desenvolvida tanto dentro da gestão interna como nos projetos externos, conforme relatos: “desde questão de se sentir mais seguro na hora de apresentar algo, na hora de falar, tanto por já ter essa base quanto por se sentir seguro, por ter aprendido muito sobre também comunicação” (P3), “aprendi também bastante sobre comunicação, sobre se desenvolver na comunicação, acho que foi esse o principal ponto do comercial” (P8) e “eu aprendi mais a trabalhar em grupo, em comunicação porque lido com clientes também e até no meu próprio negócio diretamente, todos os dias lidando com clientes” (P4)

Após a “Habilidade de Liderança” e “Habilidade de Comunicação”, a competência funcional que mais teve mais incidência foi a “Habilidade de lidar com clientes” com 37,5% dos entrevistados, ou seja, mais de um terço dos indivíduos. Essa habilidade, segundo o ZipRecruiter e Robert Half, é uma das 10 soft skills essenciais aos candidatos de processos seletivos (COLAVITTI, 2023). Além disso, como a empresa júnior é um tipo de organização com alunos, muitas vezes, em suas primeiras experiências de trabalho, ou seja, primeiras vezes que os consultores estão tendo essa responsabilidade e têm que desenvolver rapidamente. Há o fato também do modelo de negócio da consultoria envolver uma participação ativa dos membros da empresa junto aos clientes. Segue-se um exemplo do desenvolvimento dessa competência: “Lidar com cliente, também contato com cliente, foi uma coisa que eu nunca tive, nunca tive tanto assim. E exige assim uma certa sensibilidade que talvez eu não tinha na época, e hoje tenho muito mais. Próximo ao que eu faço hoje” (P16). Enquanto a competência “Visão sistêmica” teve indicação de 25% dos entrevistados, as competências funcionais “Capacidade de delegar” e “Autogerenciamento” tiveram a indicação de apenas 3 entrevistados, isto é, 18,75%.

A seguir, as competências comportamentais ressaltadas pelos entrevistados.

Quadro 6 - Competências comportamentais desenvolvidas pelos entrevistados e suas respectivas quantidades de citações	
Competências comportamentais	Quantidade de citações
Gestão de pessoas	14
Responsabilidade	6
Proatividade	5

Postura/comportamento pessoal	5
Adaptabilidade/agilidade	4
Relacionamento interpessoal	3
Trabalho em equipe	3
Autoconfiança	3
Resolução de problemas	2
Motivação	2
Paciência	2
Resiliência	2
Tomada de decisão	2
Autonomia	2
Gestão de conflitos	2
Empatia	1
Autoconhecimento	1
Fonte: Respostas dos entrevistados	

Quanto às competências comportamentais, foi a segunda categoria com mais quantidade de competências indicadas por parte dos entrevistados, destacando muito o papel das empresas juniores em desenvolver as *soft skills*, foram 17 ao total e apresentaram 59 repetições. Dentre essas, há a competência que teve 87,5% dos entrevistados, ou seja, 14 dos 16 entrevistados, os quais comentaram sobre o desenvolvimento da “Gestão de Pessoas” e isso se deve provavelmente à rapidez com que as pessoas se tornam líderes e com isso, cria-se uma responsabilidade sobre outras pessoas, várias vezes, nunca vivida ainda pelos membros em outras experiências, segundo VAZQUEZ (2012) “os jovens estudantes, em sua maioria com pouca experiência na vivência empresarial, têm a oportunidade de se envolver com os problemas, processos e dinâmicas organizacionais”. Uma competência comportamental que está relacionada diretamente à “Gestão de Pessoas” é o “Relacionamento interpessoal”, por mais que essa relação não se traduziu na lembrança em específica dessa, pois houve apenas 3 indicações, com certeza, essas 2 competências são interdependentes. Essas duas competências vão de encontro com a encontrada por Valadão, Almeida e Medeiros (2014), o

“relacionamento pessoal” na qual quase metade dos entrevistados indicaram o desenvolvimento dessa competência dentro do estudo. Além disso, a “capacidade de relacionamento interpessoal” foi identificada por Sant’Anna, Moraes e Kilimnk (2005) como uma das competências profissionais centrais do administrador e também, de acordo com a Gupy, o “Relacionamento interpessoal” é uma das competências profissionais mais requisitadas pelas empresas atualmente (DIAS, 2023). Esta foi desenvolvida pelos membros principalmente dentro da gestão interna e quando foram lideranças, de acordo com os seguintes comentários: “tem que ter uma gestão de pessoas ali também como financeiro, porque geralmente estão sempre te pedindo coisas” (P1) e “então acho que eu fui aprender a lidar com pessoas e com as limitações das pessoas quando eu fui diretora. Então muito mais uma gestão de pessoas do que realmente aprender, tipo, aprender uma *hard skill*” (P7).

Com mais de um terço dos entrevistados que aprenderam essa competência comportamental, a “Responsabilidade” é a segunda dessa categoria que mais se destacou, com 6 indicações, ou seja, 37,5% dos ex-membros entrevistados. Essa se relaciona com um dos setes saberes que compõem uma competência profissional segundo Fleury e Fleury (2002, p. 21), o “saber assumir responsabilidades”. É interessante ressaltar também em quais situações foi desenvolvida essa competência comportamental, apenas uma pessoa comentou que aprendeu dentro dos projetos externos, enquanto 2 falaram que aprenderam dentro da gestão interna e outros 2 sendo liderança, além de uma pessoa expressar que desenvolveu nessas últimas 2 situações. A fim de exemplificar, segue verbalizações sobre essa competência comportamental: “mesmo sendo uma autogestão, eu acabava ficando responsável ali pela determinada equipe, acho que me desenvolveu como, além de líder, acho que na questão de responsabilidade” (P8) e “se deu um BO ali com, por exemplo, um projeto que é super importante, se eu não resolver, ninguém vai resolver e tipo, vai dar um problema muito grande. Então, acho que esse senso de super responsabilização” (P2). A “Responsabilidade” também é uma características de personalidade desejadas pela PS dentro de todo processo seletivo.

A “Proatividade” é uma das características de comportamento que são desejados pelos recrutadores da PS Júnior (PS, 2023) e mais de um quarto dos

entrevistados sinalizaram o desenvolvimento dessa competência comportamental, de acordo com verbalizações como: “mas na PS a gente precisa fazer pela gente, sabe? Se a coisa não é feita pelos membros, ninguém faz, então eu acho que tem muita essa questão da proatividade” (P10). A “Postura/comportamento pessoal” teve a mesma quantidade de citações, esta é muito importante visto que esses alunos que desenvolveram já entrarão no mercado de trabalho sabendo se portar dentro de um ambiente de trabalho ou dentro de uma reunião de negócios, por exemplo. Não haverá, possivelmente, uma grande quebra de expectativa dentro do mercado de trabalho.

Além da “Adaptabilidade/agilidade” que teve 4 citações, as próximas competências foram aprendidas cada uma por 3 pessoas, ou seja, um pouco menos de 20% dos entrevistados: “Trabalho em equipe” e “Autoconfiança”. A primeira se destacou dentro dos estudos de KRUTA et al. (2022) e Valadão, Almeida e Medeiros (2014). Continua sendo extremamente importante ao momento que, segundo o LinkedIn, é uma das habilidades mais procuradas por recrutadores em 2023 (REVISTA PEGN, 2023). As competências comportamentais a seguir foram ressaltadas por apenas 2 pessoas: “Motivação”, “Paciência”, “Resiliência”, “Tomada de decisão”, “Autonomia”, “Gestão de conflitos” e “Resolução de problemas”.

Com foco nas competências cognitivas, destaca-se no quadro abaixo quais foram desenvolvidas pelos ex-membros.

Quadro 7 - Competências cognitivas desenvolvidas pelos entrevistados e suas respectivas quantidades de citações	
Competências cognitivas	Quantidade de citações
Criação de base teórica sobre gestão	8
Conhecimento em Finanças	7
Colocar a teoria na prática	6
Conhecimento em Vendas/comercial	6
Gestão de pessoas	6
Conhecimento em Marketing	4
Conhecimento em Gestão de Projetos	4

Softwares gerenciais	4
Conhecimento de controle de indicadores	3
Conhecimento em Viabilidade mercadológica	3
Conhecimentos sobre o mercado	3
Conhecimento de Contratos	2
Conhecimento de Mídias sociais	2
Conhecimento de Pesquisas	2
Avaliação de Qualidade	2
Resolução de problemas	2
Gestão de Eventos e Parcerias	2
Conhecimento sobre apresentações online	1
<i>Business Sense</i>	1
Conhecimento de Cobrança	1
Conhecimento de Customer Success	1
Conhecimento de Estratégia	1
Conhecimento de <i>frameworks</i> gerenciais	1
Fonte: Respostas dos entrevistados	

Em relação às competências cognitivas, foram as mais citadas em questão de quantidade de competências e também de reincidências, foram 23 competências cognitivas mapeadas e 72 repetições entre todas elas. Não houve nenhuma competência com grande destaque quantitativo e sim, um certo equilíbrio entre as que mais se realizaram. A mais recorrente entre essas 32 foi a "Criação de base teórica sobre gestão", conforme comentários como: "principalmente com o conhecimento que é difícil, esse conhecimento multidisciplinar que eu vivi dentro da PS, principalmente na questão de entender sobre negócios, a raiz de negócio" (P9) e "Eu acho que eu aprendi muito sobre gestão, sobre negócios mesmo, assim, como funcionam os negócios no dia a dia na prática, que é super importante." (P9), além disso, a "Criação de base teórica sobre gestão" indicada por metade dos entrevistados se refere aos primeiros conhecimentos dos entrevistados em relação à gestão ou propriamente, à administração, advindos da participação na empresa

júnior. Entre os pesquisados, 62,5% dos ex-membros entraram no primeiro semestre, então, naturalmente, há dentro da empresa júnior, claro que junto à faculdade de Administração, o primeiro contato e posterior aprofundamento desses conhecimentos aprendidos.

“Conhecimento em Finanças” foi desenvolvido por 43,75% dos entrevistados, tanto dentro da gestão interna como nos projetos externos, como mostra as seguintes falas: “realmente aprender mais sobre financeiro, assim, de ter uma olhada para a precificação na época. [...] ali como o *Financial* foi onde eu tive mais aprendizados técnicos do que nos outros papéis.” (P8) e “principalmente o projeto de financeiro, em que eu soube realmente entender o que é o fluxo de caixa, o que é o DRE, o que tem dentro de um DRE qualquer importante tipo de indicador de finanças” (P9).

Em seguida, com 37,5% dos ex-membros, estão as competências “Colocar a teoria na prática”, “Conhecimento em vendas/comercial” e “Gestão de pessoas”, a primeira se refere à possibilidade de conseguir pôr a teoria na prática, enquanto os alunos ainda estavam aprendendo. Sobre essa competência em questão, um dos principais objetivos do movimento empresa júnior é de propor a aplicação prática da teoria (BRASIL JÚNIOR, 2011). Para exemplificar a competência “Colocar a teoria na prática”, segue um comentário de um entrevistado: “Colocar teoria na prática”, por exemplo, “Daí tu vai ver a teoria, tu vai ver a teoria de tudo isso e tu vai aplicar na prática e realmente é bem assim [...] pegar a teoria e de fato, conseguir aplicar na prática.” (P7). Sobre “Conhecimento em vendas/comercial”, foi uma das competências cognitivas mais desenvolvidas, o que pode se relacionar à grande participação dentro do setor comercial, apenas 3 de 16 entrevistados não participaram e uma das pessoas que participaram do setor e desenvolveram essa competência comentou o seguinte: “eu certamente aprendi muito sobre vendas, sobre como ter um processo de vendas, como se portar numa reunião, o que falar e o que não falar. Tanto para SDR como para Closer” (P9). A “Gestão de Pessoas” foi ressaltada como comportamental, mas também pode ser considerada como cognitiva, ao momento que são desenvolvidas atividades como atração e seleção, avaliação de pessoas, desenvolvimento de equipes, desenvolvimento de membros e *feedback* por parte dos ex-membros, durante toda a jornada dentro da PS, desde os

primeiros passos no processo seletivo, no *Trainee* e durante a participação como membro, retratado no comentário a seguir: “Desde o círculo de pessoas, foi bastante também nessa pegada de desenvolver os membros [...] sobre gestão de pessoas no geral, então participei do recrutamento, participei da seleção de membros, participei dessas coisas assim” (P2).

As competências “Conhecimento em Marketing”, “Softwares gerenciais”, como Excel e “Conhecimento em Gestão de Projetos” foram citadas por apenas 25% dos ex-membros cada.

A seguir, as competências éticas ressaltadas pelos entrevistados.

Quadro 8 - Competências éticas desenvolvidas pelos entrevistados e suas respectivas quantidades de citações	
Competências éticas	Quantidade de citações
Priorização do cliente	1
Senso de responsabilidade com os novos colaboradores	1
Fonte: Respostas dos entrevistados	

Entre as competências éticas, houve apenas duas encontradas dentro da pesquisa, a “Priorização do cliente” e “Senso de responsabilidade com os novos colaboradores”, na qual apenas um entrevistado indicou cada uma. Tendo em vista o estudo de Motta e Oliveira (2021), pode-se relacionar a primeira com a “Senso de responsabilidade com os clientes” que está dentro do estudo, contudo, neste há a constituição dessa competência por mais de 80% dos entrevistados, porém, é importante destacar que a pesquisa deste é puramente quantitativa e a amostra é pequena. Em relação à segunda competência encontrada, há uma competência no trabalho de Valadão, Almeida e Medeiros (2014) muito semelhante, o “Senso de responsabilidade com os recém-chegados”, no qual houve apenas uma ocorrência dessa.

As competências políticas, contribuição de Paiva e Melo (2008), não foi indicada por nenhum membro. Diante do conceito desta e pelos resultados encontrados, a PS não contribuiu ativamente para o desenvolvimento destas.

5.3 ANÁLISE DE OUTRAS APRENDIZAGENS/BENEFÍCIOS ADVINDOS DA PS JÚNIOR

Devido à natureza da pesquisa e também ao tema muito amplo, é natural que as pessoas coloquem a importância em suas passagens dentro da empresa júnior em outros fatores, sem ser as competências desenvolvidas. Por isso, será apresentado também o que foi coletado de outras aprendizagens/benefícios advindos da participação na PS, mas que não deixam de ser relevantes para o tema desse trabalho que está dentro da relação entre empresa júnior e mercado de trabalho como um todo.

Quadro 9 - Outras aprendizagens/benefícios advindos da PS	
Aprendizagens/benefícios	Quantidade de repetições
Aplicação no dia a dia	5
Interesse pela administração/gestão	3
Vantagem competitiva em processo seletivo	3
Noção da importância da diversidade	2
Reconhecimento do mercado de trabalho	2
Direcionamento da carreira	2
Cultura da empresa	1
Maturidade	1
Entendimento inicial do funcionamento de empresas	1
Entrada no mercado de trabalho	1
Sair da zona de conforto	1
Ser protagonista da carreira	1
Ter um “pontapé” inicial na carreira	1
Vantagem competitiva de conhecimento	1
Fonte: Respostas dos entrevistados	

A “Aplicação no dia a dia” por 31,25% dos ex-membros se refere a conseguir aplicar os aprendizados da passagem na PS nos dias de hoje, esse fato apresenta um fato interessante, caso analisarmos os cargos atuais de quem desenvolveu essa competência em específico, resume-se em todos os empresários entrevistados e também 2 dos 4 consultores, sendo um deles estágio. Um dos consultores falou o seguinte comentário: “me desenvolveram muito porque eu trabalho hoje em dia ainda com projetos, com consultoria. Então tudo que eu aprendi com esses projetos eu consigo aplicar no meu dia a dia. Então eles me foram a base para o que eu faço hoje em dia” (P3).

Seguindo um pequeno *storytelling*, 18,75% ressaltaram a importância da PS para o crescimento no “Interesse pela administração/gestão”, para 12,5% dos entrevistados, o “Direcionamento da Carreira” que a PS fornece é muito importante, visto que as pessoas podem se testar e realmente saber o que gostam ou o que não gostam dentro da gestão. Uma pessoa comentou sobre uma “Vantagem competitiva de conhecimento”, 3 citações de “Vantagem competitiva em processo seletivo”, e 12,5% dos entrevistados salientaram sobre um “Reconhecimento do mercado de trabalho”; por último, um comentou sobre a experiência dentro da PS facilitar a “Entrada no mercado de trabalho”.

5.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NA PS JÚNIOR

A fim de trazer um teor quantitativo, mesmo que com uma amostra pequena de ex-membros, foi apresentada uma lista de competências consideradas como essenciais a um administrador, esta foi adaptada de Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2005). Em seguida, foi solicitado para os entrevistados que classificassem em uma escala de 0 a 10, na qual o 0 é menos acentuado/intensificado e o 10 é mais acentuado/intensificado, de acordo a própria concepção, o quanto cada uma das competências citadas é desenvolvida na PS Júnior, ou seja, o intuito era identificar se as competências importantes para um administrador estão sendo aprendidas dentro da PS Júnior. As “competências individuais requeridas” segundo Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2005) são:

“Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.” (SANT’ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2005, p. 4).

O autor deste trabalho utilizou essas competências acima, mas com pequenas adaptações, seguem-se as diferenças: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao cargo ao invés de “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada”; aprendizado de novos conceitos e tecnologias ao invés de “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”; criatividade; capacidade de inovação; habilidade de comunicação ao invés de “capacidade de comunicação”; relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipe ao invés de “capacidade de trabalhar em equipes”; capacidade de lidar com incertezas e dúvidas ao invés de “capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades”; as demais continuaram as mesmas. Segue a demonstração dos resultados a partir da média e desvio padrão de cada item, além da sua posterior análise.

Tabela 1 - Média e Desvio-padrão das respostas sobre o quanto cada uma das competências é desenvolvida dentro da PS Júnior		
Competência	Média	Desvio-padrão
habilidade de comunicação	9,50	0,91
relacionamento interpessoal	8,71	1,71
capacidade de trabalhar em equipe	8,64	1,17
iniciativa de ação e decisão	8,43	1,40
capacidade empreendedora	8,00	1,46
capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	7,86	2,59
capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	7,79	1,66

capacidade de lidar com incertezas e dúvidas	7,57	1,84
capacidade de gerar resultados efetivos	7,57	1,64
autocontrole emocional	7,43	1,99
criatividade	7,36	2,02
capacidade de inovação	7,36	1,99
domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao cargo	7,00	2,04
aprendizado de novos conceitos e tecnologias	6,71	2,15
visão de mundo ampla e global	5,86	2,53
Fonte: Respostas dos entrevistados		

A competência mais desenvolvida dentro da PS Júnior, dentro das estipuladas dentro do estudo de Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005), foi a habilidade de comunicação, com uma média de 9,5, 14 pessoas classificaram como igual ou acima de 9 e teve apenas 0,91 de desvio-padrão, indicando uma pequena variação em relação à média das respostas e além disso, vai de encontro ao resultado da análise das competências desenvolvidas na PS, na qual a habilidade de comunicação foi salientada por 62,5% dos indivíduos.

A segunda competência com maior média dentre os entrevistados foi o relacionamento interpessoal, com a média de 8,71, 9 pessoas selecionaram a nota 10, mas em compensação, uma pessoa selecionou a nota 5 e outra a nota 6, isso significa que, por mais que a média tenha sido grande, o desvio padrão foi de 1,71, o 9º maior. Na mesma linha da habilidade de comunicação, os resultados entraram em congruência com o encontrado na análise da competência comportamental “Gestão de pessoas” que foi destacada por 87,5% dos entrevistados, enquanto o “Relacionamento Interpessoal” por apenas 18,75%, contudo, são competências muito próximas.

Com uma média próxima da anterior, mas com um menor desvio-padrão, encontra-se a capacidade de trabalhar em equipe, na qual 13 pessoas indicaram a nota como igual ou acima de 8 e apenas 3 pessoas abaixo de 7. Dessa vez, as

análises não se conectaram, enquanto essa competência foi a terceira melhor da lista, um pouco mais de 20% destacaram essa capacidade em relação às competências comportamentais. A capacidade de trabalhar em equipe obteve 8,64 de média e 1,17 de desvio-padrão.

Em relação à iniciativa de ação e decisão, apenas uma pessoa a ressaltou nas primeiras perguntas da entrevista, contudo, quando se pediu para classificá-la o quanto é desenvolvida dentro da PS, resultou na 4º maior média, 8,43 e com o 3º menor desvio-padrão, 1,4. Seguido da capacidade empreendedora e a capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização, a primeira tem média de 8 e a segunda tem média próxima, de 7,86, contudo, esta segunda possui um desvio padrão bem maior, 2,59, a maior da pesquisa, enquanto a capacidade empreendedora tem apenas 1,46, o 4º menor desvio padrão. Isso é explicitado no momento que a capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização obteve uma nota 1, uma nota 3 e 12 notas igual ou acima de 8.

As próximas competências têm média entre 7,36 e 7,79 e desvio-padrão entre 1,64 e 2,02, respectivamente, por ordem decrescente de média: capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e dúvidas; capacidade de gerar resultados efetivos; autocontrole emocional; criatividade e capacidade de inovação. Dessa forma, obtendo-se médias regulares e não tantas variâncias nas respostas.

A terceira e segunda competência com menores médias foram o domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao cargo e o aprendizado de novos conceitos e tecnologias, as médias foram, respectivamente, 7 e 6,71 e desvio-padrão de 2,04 e 2,15. O domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao cargo teve 11 pessoas que deram notas igual ou acima de 8 e 4 pessoas abaixo ou igual a 5, enquanto para aprendizado de novos conceitos e tecnologias, apenas 6 pessoas selecionaram igual ou acima de 9 e 3 pessoas abaixo ou igual a 4. É, no mínimo, interessante o fato de 2 das piores médias se referirem ao aprendizado e conseqüentemente, posterior domínio de conhecimentos técnicos, pode-se inferir que a PS acaba influenciando mais positivamente nas *soft* do que nas *hard skills*.

A competência com pior média foi a visão de mundo ampla e global, a média foi abaixo de 6, 5,86 e o desvio-padrão foi o pior também, 2,53. Pode-se inferir que a PS não fornece, de forma qualificada, uma visão ampla do mundo, restringindo-se em muitas vezes aos próprios círculos de negócios e ao MEJ.

5.5 CONTRIBUIÇÕES DA PS JÚNIOR NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL DE SEUS EX-MEMBROS A PARTIR DA FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Ao ingressar no mercado de trabalho e/ou ao longo da sua trajetória profissional, as contribuições que os entrevistados perceberam ter obtido na PS, foram sintetizadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Contribuições da PS Júnior no desenvolvimento da carreira profissional de seus ex-membros a partir da formação de competências			
Contribuições			
Aplicação no dia a dia (1)	Empreendedorismo (1)	Passagem no MEJ (1)	Vantagem competitiva de conhecimento (1)
Autoconhecimento (1)	Entendimento inicial do funcionamento de empresas (1)	Poder testar (1)	Vantagem competitiva em processo seletivo (5)
Responsabilidade (2)	Experiência profissional (1)	Conhecimento de Processos internos (1)	Conhecimento em Vendas (2)
Branding pessoal (1)	Experiência em consultoria (1)	Proatividade (2)	Habilidade de Comunicação (1)
Criação de base teórica sobre gestão (1)	Habilidade de lidar com clientes (2)	Reconhecimento do mercado (4)	Habilidade de Liderança (1)
Desenvolvimento pessoal (1)	Networking (4)	Conhecimento de tecnologias gerenciais (2)	Organização (1)
Gestão de conflitos (1)	-	-	-

Fonte: Respostas dos entrevistados

Foram ao todo 25 contribuições no desenvolvimento da carreira profissional dos entrevistados. Algumas dessas opções repetiram algumas vezes, com destaque para a “Vantagem competitiva em processo seletivo”, na qual foi lembrada pelos entrevistados 5 vezes, como no relato: “a PS facilitou muito a minha vida em relação a pra onde ir, por causa do networking que a gente constrói lá dentro. Então a gente já sai da PS com oportunidades, querendo a gente dentro das empresas” (P7). Em seguida, com 4 repetições, está o “Reconhecimento do mercado” e “Networking”, as respectivas falas “cara, acho que a principal de todas é reconhecimento. Em todas as empresas que eu bati na porta, os caras ficavam de boca aberta quando eu falava das experiências da PS. É realmente valorizado pelo mercado” (P12) e “ter um networking melhor, então eu posso tanto contratar profissionais quanto talvez conseguir vagas para trabalhar depois, quanto ter parceiros para empreender em algo” (P14) retratam essa contribuição. As próximas foram repetidas 2 vezes pelos ex-membros: “Conhecimento em Vendas”, “Proatividade”, “Responsabilidade”, “Tecnologias gerenciais” e “Lidar com cliente”. A partir disso, é relevante ressaltar que todas essas contribuições envolvem, de forma direta ou indireta, no ingresso e na própria trajetória dos ex-membros dentro do mercado de trabalho.

Posteriormente, foi perguntado sobre qual foi a maior contribuição da PS para a carreira profissional do entrevistado e as respostas foram:

Quadro 11 - Maior contribuição da PS na carreira profissional		
Contribuições		
Abertura de possibilidades na carreira (1)	Decisão de área de carreira (1)	Networking (4)
Apresentação da consultoria (2)	Desenvolvimento de <i>soft skills</i> (1)	Oportunidade de liderança (1)
Autoconfiança (1)	Desenvolvimento pessoal (1)	Saber o que gosta ou não (1)
Habilidade de Comunicação (1)	Iniciativa de ação (1)	Conhecimento em Vendas (1)
Criação de base teórica	Compreensão do potencial	Gestão de conflitos (1)

sobre gestão (1)	próprio (1)	
Habilidade de lidar com clientes (1)	Liberdade (1)	Vontade de atuar como Administrador (1)
Conhecimento sobre negócios (1)	-	-
Fonte: Respostas dos entrevistados		

É necessário destacar a opção “*Networking*” em relação à principal contribuição da PS para a carreira profissional, visto que 4 pessoas chegaram nessa mesma conclusão. Ibarra e Hunter (2007) salientam que o networking se traduz na construção de uma rede de contatos que podem oferecer *feedback*, suporte, informações e outras perspectivas. Além disso, a contribuição “Apresentação da consultoria” foi a segunda que mais destacou, com 2 repetições.

5.6 COMPETÊNCIAS NÃO DESENVOLVIDAS PELOS EGRESSOS DENTRO DA PS JÚNIOR E SOLUÇÕES PROPOSTAS

As competências que faltariam para os ex-membros da PS Júnior aprender/desenvolver a fim de melhorar sua atual atuação no mercado de trabalho são:

Quadro 12 - Competências não desenvolvidas pela PS Júnior		
Competências		
Autonomia (1)	Experiência (1)	Posicionamento pessoal (1)
Branding pessoal (1)	Conhecimento em Finanças (2)	Priorização (1)
Capacidade de lidar com feedback negativo (1)	Gestão de crises (1)	Qualidade dos entregáveis (1)
Habilidade de Comunicação (1)	Gestão de pessoas (2)	Relacionamento com clientes (1)
Concentração (1)	Inovação (2)	Ser generalista (1)
Confiança (2)	Habilidade de Liderança	Trabalho em equipe (2)
Competências técnicas (1)	Aplicação de novas	Inovação (1)

	tecnologias (1)	
Análise de dados (1)	Negociação (1)	Conhecimento em Vendas (1)
Disciplina (3)	-	-
Fonte: Respostas dos entrevistados		

Houve alguns termos que foram ressaltados mais de uma vez, os seguintes foram repetidos duas vezes: “Confiança”; “Conhecimento em Finanças”; “Gestão de pessoas” e “Trabalho em equipe”. Além disso, a “Disciplina” foi ressaltada por 3 entrevistados, um deles comentou o seguinte: “Cara, acredito que ainda falta um pouco mais de disciplina para conseguir ter mais assertividade, uma competência que eu acho que eu posso desenvolver” (P16) e outro, “disciplina, eu acho ok e dá pra ser melhor” (P13). Com exceção do “Conhecimento em Finanças” que é uma competência cognitiva, todas as 4 restantes são competências comportamentais. Assim sendo, por mais que a pesquisa retratou que a segunda categoria de competências mais desenvolvidas sejam as comportamentais, os entrevistados ainda tratam uma grande parte destas como não desenvolvidas dentro da PS. Além disso, são competências que foram tratadas como desenvolvidas por outros participantes, em especial o “Conhecimento em Finanças” e “Gestão de pessoas”. Algumas foram ressaltadas apenas nas competências não desenvolvidas, são os casos de: “Capacidade de lidar com feedback negativo”, “Concentração” e “Gestão de crises”.

Em seguida, foi perguntado sobre o que poderia mudar dentro da empresa júnior a fim que se possa desenvolver mais essas e outras competências. O quadro a seguir sintetiza as soluções propostas pelos entrevistados:

Quadro 13 - Propostas de melhorias para o desenvolvimento de mais competências dentro da PS Júnior			
Propostas de melhorias			
Ter uma caminhada melhor desenhada (1)	Mais competição (1)	Diminuição da liberdade excessiva (1)	Modo de trabalho presencial (1)

Mais capacitações (1)	Processualização interna (2)	Ser mais maduro (1)	Se apegar mais à experiência do que faturamento (1)
Mais cobrança (2)	Maior qualidade no produto final (1)	Melhor estruturação do Onboarding (1)	Mudar o sistema de autogestão (3)
Ter mais comprometimento (1)	Mais foco (1)	Melhor estruturação do <i>Trainee</i> (1)	Menos soberba de conhecimento (1)
Maior conhecimento técnico (2)	Menos imaturidade (2)	Mais mentalidade de mudança (1)	Tornar mais especialistas e não generalistas (1)
Maior controle interno (2)	Menos Julgamentos (1)	Saber receber feedback (1)	Ser mais sênior (1)
Menor distanciamento da realidade (1)	Levantamento de competências dos membros (1)	Ter mais pessoas seniores (1)	Inovar mais (1)
Fonte: Respostas dos entrevistados			

É importante ressaltar que 2 entrevistados ressaltaram a importância da sua própria iniciativa de buscar o conhecimento, mas também comentaram algumas propostas de melhorias. Exemplifica-se isso através das seguintes falas: “Seria eu me envolver muito mais no lado comercial. Então eu falar muito mais com o cliente, eu entrar muito mais em reuniões de briefing, em construção de proposta, em apresentação de proposta” (P4) e “Eu acho que nada. Eu acho que é muito difícil mudar a PS nesse sentido [...] no fim é todo mundo com muita pouca experiência [...] aprender na marra como é que funciona [...] fazer a gente testar, experimentar e ver se dá certo, se não dá” (P13).

Apesar disso, em relação à repetição de melhorias propostas, está: “Mudar o sistema de autogestão” sendo lembrada em 3 ocasiões, conforme respectivos relatos: “Tem que mudar a autogestão, com certeza o modelo de gestão tem que mudar” (P15) e “E eu não gostava muito da estrutura da ps. Eu acho que é necessário uma coisa mais fácil de explicar ou fácil de entender pra onde é que você tá indo” (P1). Além dessas, “Mais cobrança”, “Maior controle interno”, “Menos imaturidade” e “Processualização interna” foram citadas 2 vezes cada.

Duas das melhorias propostas estão conectadas, “Mais cobrança” e “Maior controle interno”, pois ao momento que se é sentido que não há controle dentro da empresa por parte tanto dos líderes como dos demais membros, chega-se à conclusão que se precisa de mais cobrança por parte dos líderes para que esse problema seja atenuado, logo, um quarto dos entrevistados tiveram a mesma dor e fizeram propostas parecidas, como nas declarações a seguir: “Eu acho que precisava ter mais controle, assim, acho que as coisas não têm um controle tão definido” (P2) e “esse espaço de não ter cobrança te possibilita fazer muitas coisas por conta própria, muita autonomia, mas ao mesmo tempo, também pode, também te deixar indo e fluindo com o decorrer do tempo e não fazer nada, sem ser punido” (P13).

“Mudar o sistema de autogestão” retrata a insatisfação de 18,75% dos ex-membros entrevistados; internamente, durante o período de participação do autor, essa discussão era muito presente e houve a readequação desse sistema em 2022. Os que ressaltaram isso como sugestão para melhorias dentro da PS ficaram até 2021 ou metade de 2022 e não viram essas mudanças ocorrerem significativamente ou na prática, logo, isso pode ter influenciado nas respostas encontradas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A exploração das diferentes competências aprendidas durante a passagem na empresa júnior, a análise de quais mais contribuíram para a trajetória profissional dos pesquisados no mercado de trabalho, além das possíveis lacunas de formação desses egressos no que tange às competências requeridas do administrador no mercado de trabalho, advindas dos objetivos de pesquisa, forneceram subsídios para responder à questão de pesquisa: Quais as contribuições da PS Júnior para a formação profissional em Administração, em termos de desenvolvimento de competências? Essa questão foi desenvolvida tendo em vista o crescimento acentuado do Movimento Empresa Júnior, o que acarreta diretamente e indiretamente no desenvolvimento econômico do país, além do dilema entre competências desenvolvidas nas universidades e as requeridas pelo mercado de

trabalho. Entender como essas associações vêm contribuindo para a formação de competências dos integrantes da PS Júnior e compreender como isso influenciou na trajetória profissional dos ex-membros.

Uma dificuldade encontrada foi a diversidade de conceitos de competência, pois existem 3 principais correntes, além de suas ramificações. Assim sendo, no intuito de identificar uma forma de análise de competências desenvolvidas pelos egressos da PS Júnior, utilizou-se então dos trabalhos de Cheetham e Chiver (1996; 1998; 2005) no qual foi delimitado 4 tipos de competências profissionais: competências funcionais, competências comportamentais, competências cognitivas e competências éticas. Contudo, é importante ressaltar que o autor não se restringiu a apenas esse estudo durante a construção desse trabalho.

A PS Júnior, empresa na qual foi aplicada a pesquisa, se configura como um ambiente o qual é possível aplicar e mobilizar várias CHAs, após a participação de situações (gestão interna e projetos externos) que transcendem os aprendizados de uma disciplina tradicional ministrada em sala de aula. Assim, evidencia-se a capacidade de aprimoramento de competências, além da incorporação de elementos práticos e desenvolvimento de atitudes pessoais, logo, a PS Júnior está de acordo com o objetivo final de todas as empresas juniores.

Diante da análise das entrevistas dos ex-consultores, pode-se identificar o desenvolvimento das 4 dimensões de competências de Cheetham e Chiver (1996; 1998; 2005) pelos egressos da PS Júnior. Houve uma predominância das Competências cognitivas/ intelectuais, sendo a categoria com mais citações entre os ex-membros, destaca-se a “Criação de base teórica sobre gestão” e o “Conhecimento em Finanças”. Após, sobressaiu-se as competências comportamentais, com uma quantidade de competências menor, mas com quase o mesmo número de reincidências, vale ressaltar a “Gestão de pessoas” e “Responsabilidade”. As competências funcionais tiveram apenas duas competências com relevância significativa, sendo a “Habilidade de Liderança” e “Habilidade de Comunicação”, essa última foi a única competência desenvolvida pelos ex-membros ao participarem da gestão interna, ao serem líderes e ao executar projetos externos e também atingiu a maior média em relação ao desenvolvimento das competências consideradas como essenciais a um administrador de Sant’anna, Moraes e Kilimnik

(2005). Quanto às competências éticas não tiveram quase nenhum desenvolvimento por parte dos estudantes e as competências políticas, nenhum aprendizado. Essas duas últimas categorias de competência são vulnerabilidades expostas e espera-se que seja, pelo menos, estimulado discussões e reflexões sobre o não desenvolvimento dessas competências e o que isso implica na formação dos estudantes, futuros profissionais, além de cidadãos.

As principais contribuições ficaram em torno do mercado de trabalho à medida que foram *Networking*, Reconhecimento do mercado e Vantagem competitiva no processo seletivo. Logo, a PS contribuiu ativamente não apenas no desenvolvimento dos variados tipos de competências, mas também trouxe certas contribuições que nem todo lugar pode proporcionar.

Entre as competências não desenvolvidas pelos ex-membros da PS Júnior, os resultados indicaram que as principais competências a serem desenvolvidas são comportamentais, por mais que tenha sido a segunda categoria com mais destaque no aprendizado por parte dos entrevistados. Para a atenuação deste problema, os próprios ex-membros sugeriram um maior desenvolvimento técnico por parte dos consultores, além de mudança no atual sistema de gestão da PS, a autogestão.

Retomando o objetivo que foi proposto, foi identificado e analisado as competências desenvolvidas pelos egressos da PS Júnior, além de identificar como isso contribuiu na trajetória profissional dos ex-integrantes e possíveis pontos de atenção internos da PS Júnior. É importante ressaltar também a importância deste trabalho para o próprio mercado de trabalho tendo em vista, principalmente, a atração, seleção e retenção de jovens talentos, além do próprio ensino brasileiro, o qual sempre pode ser melhorado.

Em relação às limitações da pesquisa, duas principais devem ser levadas em consideração, a autenticidade das verbalizações dos ex-membros da PS Júnior, afinal, os resultados e as análises foram concluídos com base nestes dados fornecidos e a outra limitação se refere à impossibilidade de generalização dos resultados, pois não podem ser transpostos a outros contextos, visto que se referem às experiências de um conjunto particular de pessoas.

A partir dos resultados encontrados, chegou-se a conclusão que a participação em um empresa júnior pode levar ao desenvolvimento variado de

conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais aos egressos, assim sendo, o desenvolvimento de competências, além de trazer contribuições para a trajetória profissional dos participantes da empresa júnior. Entretanto, não se deixa de ser interessante um maior monitoramento disso, ou seja, a realização de um estudo mais aprofundado é indicado para a identificação de possíveis modificações e contribuições proporcionadas através da participação de uma EJ no longo prazo. Sugere-se a realização de estudos semelhantes em outras EJs, analisar os resultados obtidos dentro de instituições públicas e privadas, no intuito de entender quais competências estão sendo desenvolvidas e suas limitações, além de entender quais outras competências não citadas neste estudo podem ser desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 237-275.

AS 10 habilidades mais procuradas pelos empregadores em 2023, segundo o LinkedIn. **Revista PEGN**, 2023. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/gestao-de-pessoas/noticia/2023/02/as-10-habilidades-mais-procuradas-pelos-empregadores-em-2023-segundo-o-linkedin.ghml>>. Acesso em: 03 de Julho de 2023.

BATISTA, Mariana Klein; BITENCOURT, Betina Magalhães; SILVA, Francielle Molon; RUAS, Roberto Lima. **Empresa Júnior: onde a moeda de troca é o conhecimento**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

BAUDOUIIN, J. M. **A competência e a questão da atividade: rumo a uma nova conceituação didática da formação**. In: OLLAGNIER, E.; DOLZ, J. (Org.). O enigma da competência em educação. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 151-171.

BENEITONE P., ESQUETINI, C., GONZÁLEZ, J., MALETÁ, M. M., SIUFI, G., & WAGENAAR, R. Reflections on and outlook for Higher Education in Latin America. Bilbao: **Universidad de Deusto**, 2007.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. (2004). A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. **Gestão de pessoas nas organizações**. Porto Alegre: Artmed

BONFIGLIO, Regiane. **A Importância da Empresa Júnior na Formação do Profissional de Geografia**. 2206. 114 f. Universidade Estadual de Londrina. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Geografia) – Departamento de

Geociências, Centro de Ciências Exatas, Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2006.

BOYATZIS, R. E. The competent manager. New York: **Wiley**, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005. Disponível em: . Acesso em: 31 mar. 2016.

BRASIL. Lei Federal nº 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Lei Federal nº 13.267, de 06 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Superior**. PARECER Nº CNE/CES nº 5, aprovado em 14/10/2021. Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Administração. Brasília, DF, 2021.

BRASIL JÚNIOR, **Confederação Brasileira de Empresas Juniores**. Conceito Nacional de Empresa Júnior. Brasília, 2021. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br>. Acesso em: 02 de Março de 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Confederação Brasileira de Empresas Juniores**. Relatório Nacional Censo e Identidade 2010. São Paulo, 2010.

BRASIL JÚNIOR. **Confederação Brasileira de Empresas Juniores**. Relatório Nacional Censo e Identidade 2012. São Paulo, 2012.

BRASIL JÚNIOR. **Histórico do movimento e conceito de Empresa Júnior**. Disponível em: <http://uaua.ufba.br/brasiljr/index.php?Posicao=BR>. Acesso em: 16 de Março de 2023.

BRUM, M.; BARBOSA, R. R. Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas juniores. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 52–75, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23614>. Acesso em: 17 jul. 2023.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, Thiago Duarte. **Significações Culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior**. In: Revista de Administração Mackenzie, vol. 6, n. 3, p. 137-166, 2005.

CHEETHAM, G; CHIVER, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n.5, p. 20-30, 1996.

_____. The reflective (and competente) practitioner. A model of professional competence with seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, v.22, n.7, p.267-276, 1998.

_____. *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2005.

CNBC. **The top 10 skills you need to land a job right now, according to LinkedIn**. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2022/09/01/the-top-skills-you-need-to-land-a-job-right-now-according-to-linkedin.html>. Acesso em: 8 de agosto de 2023.

COLAVITTI, Fernanda. As competências mais valorizadas nas empresas para 2023. **Você RH**, 2023. Disponível em: <<https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/as-competencias-mais-valorizadas-nas-empresas-para-2023>>. Acesso em: 03 de Julho de 2023.

Conheça o MEJ, **Brasil Júnior**, 2019. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>. Acesso em: 02 de Fevereiro de 2023.

Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Ministério da Educação, 2005.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P.E.M. Linguagem, relações de poder e o mundo do trabalho: a construção discursiva do conceito de empreendedorismo. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 995-1918, 2008.

COSTA, Maria. E. B. et al. Desenvolvimento de Equipes. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COTET, Gabriela B.; BALGIU, Beatrice. A.; ZALESCHI, Violeta C. Assessment procedure for the Soft Skills requested by Industry 4.0. In: **MATEC Web of Conferences**. EDP Sciences, 2017. p. 07005.

DAL PIVA, Alaxendro Rodrigo; PILATTI, Luiz Alberto; FERRAZA, Daiane Cristina; SILVA, Elisangela. **Empresa Júnior: um laboratório de aprendizagem como diferencial para a formação acadêmica**. In: XIII SIMPEP. Anais...Bauru, SP, 2006.

DIAS, Guilherme. 12 competências profissionais mais requisitadas pelas empresas. **Gupy**, 2023. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/competencias-profissionais>>. Acesso em: 03 de Julho de 2023.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. et al. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. In: ENANPAD. 1 CD-ROM. 2006.

FLEURY, M. T. L. OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLORES, Luiz Carlos da Silva; FLORES, Raquel Oliveira de Mattos da Silva. **Empresa Júnior Elemento da Cooperação Empresa – Universidade: O Caso da Uni Júnior – Univali Itajaí**. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Nov. 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

FONTANELLA, B. J. B.; MAGDALENO JÚNIOR, R.. **Saturação teórica em pesquisas qualitativas**: contribuições psicanalíticas. *Psicologia em Estudo*, v. 17, n. 1, p. 63–71, jan. 2012.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 24, n. 1, p. 17–27, jan. 2008.

FRANCO, Andressa Pacífico; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes. **Da Sala de Aula ao Mundo Empresarial**: compreendendo a Aprendizagem dos Consultores Juniores em Suas Relações com o Sistema-Cliente. In: XXX Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e de grupos. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. G. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. v. 35, n. 2, p. 57-63. São Paulo: maio/abril. 1995a.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. RAP, v. 3, p. 125-140, maio/jun, 2000.

IBARRA, H., & HUNTER, M.. How leaders create and use networks. Harvard business review, v. 85, 40–124, 2007.

JUNKES, Patrícia Natale; ROSAURO, Diego Zen; BENKO, Fernando de Souza. **Olhar Crítico sobre a Gestão das Empresas Juniores**. In: NETO, Luiz Moretto et al. Empresa Junior: espaço de aprendizagem. Florianópolis: Editora Pallotti, 2004.

KATZ, Robert L. As habilitações de um administrador eficiente. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

KRUTA DE ARAÚJO BISPO, . C.; DA COSTA SILVA, . G.; PONCIANO LIRA, .; AGUIAR PORFÍRIO DE LIMA, . **Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba**. Revista de Ciências da Administração, [S. l.], v. 24, n. 63, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/82847>. Acesso em: 8 mar. 2023.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

LAUTENSCHLAGER, Flaviana Barcelini. Percepção dos Graduandos sobre o Desenvolvimento de Competências em uma Empresa Júnior de Psicologia. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Psicologia**. Florianópolis, 2009.

LEWINSKI, Sandra Moreira; et al. **Contribuição da Empresa Júnior para desenvolvimento das competências necessárias a formação de Engenheiros de Produção**. In: XVI Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP). Anais...Bauru/ SP, 2009.

LEARN Top Skills to Help You Future-Proof Your Career. **Linkedin**, 2022. Disponível em:

<<https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/learn-top-skills-to-future-proof-your-career>>. Acesso em: 08 de Agosto de 2023.

LOPES, M. C.; LOPES, P. C.; LIMA, Z. A. A. de; DALMAS, J. C. **Contribuição da Empresa Júnior de Administração no Brasil**. Revista ANGRAD, v. 8, n.1, p. 33-52, 2007.

MARTINS, Paulo Emílio Matos et al. **Repensando a Formação do Administrador Brasileiro**. In: FGV/EBAPE – Programa de Estudos Administração Brasileira. Rio de Janeiro: Biblioteca Virtual de Administração Brasileira, 1997.

MASSESSINI, A. R.; DO CARMO, D. S., SILVA, C. S.; MARQUES, I. C.. Empresa Júnior da UniEvangélica: uma experiência promissora na consultoria de empresas e

formação de acadêmicos de Administração. **Revista Administração-Ação**, v. 5, n.1, p. 21-33, 2008.

MATOS, Franco. **A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo**. Martin Claret, 1997.

McCLELLAND, D. G. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, n.1, p. 1-14, 1973.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

MOTTA, Gabriel Pereira da; Oliveira, Victor Miranda de. **O movimento empresa júnior e o desenvolvimento de competências durante a formação do administrador**. In: Gestão - Revista Científica, v. 3, n. 2, 2021.

NASCIMENTO, Mariana Diniz Luna do. **Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado**. 2014. 80f. (Trabalho de conclusão de curso - Relatório de Estágio Supervisionado), Curso de Administração, Centro de Humanidades, Universidade Federal de Campina Grande - Paraíba - Brasil, 2014. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/6451>.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social e Empresa Júnior no Brasil: o emergir de novas estratégias para formação profissional**. In: II SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2005, Curitiba. Anais...Curitiba: UNIFAE. v. 1. p. 1-2, 2005.

OLIVEIRA, Fernanda Coelho; BERMÚDEZ, Luíz Afonso; MORAES, Ednalda Fernandes Costa de. **Importância da Empresa Júnior para o Desenvolvimento Profissional dos Universitários**. In: XIX Seminário Nacional de Parques

Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Out. 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. de O. L. **Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training & Development**, v. 33, n.7, p. 48-54, 1996.

PERES, Rodrigo Sanches; CARVALHO, Ana Maria Rodrigues; HASHIMOTO, Francisco. **Empresa Júnior: integrando teorias e práticas em Psicologia**. In: POT, v.4, n.2, p.11-30, 2004.

PICCHIALI, Djair. **Empresa Júnior: um exemplo de pequena empresa**. In: Revista Administração em Diálogo, n. 11, v. 2, p. 35-52, 2008.

PS JÚNIOR, **PS Júnior Consultoria**, 2023. Consultoria em gestão. Disponível em: <https://psjuniorconsultoria.com/>. Acesso em 08 de Março de 2023.

PS JÚNIOR, PERFIL DO PROCESSO SELETIVO. Empresa Júnior do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). **Arquivo PS Júnior**. Porto Alegre, 2023.

Redação SEBRAE, **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**, 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/#:~:text=Em%20mais%20um%20Dia%20Nacional,5%20milh%C3%B5es%20de%20pequenos%20neg%C3%B3cios>. Acesso em 18 de Março de 2023.

REVISTA MASTER. Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul – CRA/RS. **Empreendedorismo**: lado a lado com as empresas juniores. Porto Alegre, Ano XIX, n. 121, Dez. 2011. p. 14-15.

ROSENFELD, C. L.; NARDI, H. C. (2006). Competência. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS.

RUAS, R. et al. (2005). **O conceito de competências de A a Z** – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENANPAD, 1 CD-ROM.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANGALETTI, Chisthini; CARVALHO, Gustavo. **Introdução ao Movimento Empresa Júnior**. In: NETO, Luíz Moretto et. al. Empresa Júnior: espaço de aprendizagem. Florianópolis: Editora Pallotti, 2004.

SANT'ANNA, A. S; MORAES, L. F. R; KILIMNIK, Z. M. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: um estudo de diagnóstico comparativo. RAE-Eletrônica, São Paulo, v. 4, n. 1, Art. 1, 2005.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva; LIMA, Lucas Loureiro de Barros; MARQUES, Adriana Alvarenga. **Fatores Condicionantes da Motivação de Colaboradores Voluntários: Estudo de Caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal de Alagoas**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

Souza, D. L. de, & Zambalde, A. L. **Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico**: Um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. Revista de Administração – RAUSP, 50(3), 338-352, 2015.

STEINMAN, D.; MURPHY, L.; MEHTA, N.. **Customer Success**: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes. 1 ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

TOLFO, S. R.; SCHIMITZ, S. **A formação de consultores em uma empresa júnior**. Revista ANGRAD, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, 2005. p. 25-40.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974. 248p.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; ALMEIDA, R. C. DE; MEDEIROS, C. R. DE O. **EMPRESA JÚNIOR: ESPAÇO PARA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 15, n. 4, p. 665-695, 31 dez. 2014.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza et al. **Aprendizagem em Situações Práticas**: a Formação Profissional na Experiência de Alunos em Empresas Juniores no Brasil. In: XXXVI Encontro da Anpad – EnAnpad, Set. 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A: PESQUISA QUALITATIVA

Objetivos:

Identificar as principais competências desenvolvidas dentro da PS empresa júnior, conforme a percepção dos estudantes que nela participaram.

Analisar quais as competências desenvolvidas que mais contribuíram para a trajetória profissional de ex-membros no mercado de trabalho.

Analisar possíveis lacunas de formação desses egressos no que tange às competências requeridas do administrador no mercado de trabalho.

Roteiro:

Dados do entrevistado

- 1) Gênero
- 2) Idade
- 3) Qual é o seu nível de escolaridade atual?
- 4) Qual é o seu atual cargo?
- 5) Já terminou a faculdade? Se não, em qual semestre você está? Se sim, quando terminou?

Descrição da passagem na PS Júnior

- 6) Você ingressou em qual semestre do curso na PS Júnior?
 - a) Que ano foi isso?
- 7) Qual foi o seu período de permanência na PS Júnior?
- 8) Quais foram as áreas que você participou dentro da gestão interna?
 - a) Quais foram os seus principais aprendizados em cada uma dessas áreas? (se passou em mais de uma)
 - b) Como eles contribuíram para o seu desenvolvimento?
- 9) Você exerceu algum cargo de liderança? Qual ou quais?
 - a) Quais foram os seus principais aprendizados nessas experiências?
 - b) Como eles contribuíram para o seu desenvolvimento?
- 10) Quantos projetos externos (consultoria) você realizou na PS?

- a) Quais foram os seus principais aprendizados em cada um dos projetos?
- b) Como eles contribuíram para o seu desenvolvimento?

Relação entre a PS Júnior e o desenvolvimento de competências

11) Segue adiante uma lista de competências consideradas como essenciais a um administrador adaptada de Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005). Classifique abaixo em uma escala de 0-10, o qual 0 (menos acentuada/intensificada) a 10 (mais acentuada/intensificada), de acordo com sua concepção, o quanto cada uma das competências citadas é desenvolvida na PS Júnior.

- a) domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao cargo;
- b) aprendizado de novos conceitos e tecnologias;
- c) criatividade;
- d) capacidade de inovação;
- e) habilidade de comunicação;
- f) relacionamento interpessoal;
- g) capacidade de trabalhar em equipe;
- h) autocontrole emocional;
- i) visão de mundo ampla e global;
- j) capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
- k) capacidade de lidar com incertezas e dúvidas;
- l) iniciativa de ação e decisão;
- m) capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
- n) capacidade de gerar resultados efetivos;
- o) capacidade empreendedora;

12) Existem outras competências que você acha que desenvolveu, fora as citadas anteriormente?

Conexão entre o desenvolvimento de competências na PS Júnior e o mercado de trabalho

- 13) Após sair da empresa júnior, quais as contribuições que você notou da sua passagem na PS no mercado de trabalho? (ao ingressar?) (ao longo da sua trajetória?)
- 14) Qual você destacaria como a maior contribuição da PS para a sua carreira profissional?
- 15) Que capacidades/competências faltam ainda para você aprender/desenvolver a fim de melhorar a sua atuação no mercado de trabalho (lacunas de competências)?
 - a) O que você acha que pode mudar dentro da PS para se possa desenvolver mais essas competências?