



## O PAPEL DA EMPRESA JR NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE SEUS INTEGRANTES: UM ESTUDO COM EX-MEMBROS DA EMAD JR

**Nicoline Pinheiro Fernandes**

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Pelotas, Brasil.

E-mail: [nicolinefer@gmail.com](mailto:nicolinefer@gmail.com)

**Francielle Molon da Silva**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Professora da Universidade Federal de Pelotas, Brasil.

E-mail: [franmolon@yahoo.com.br](mailto:franmolon@yahoo.com.br)

### Resumo

A participação em empresas juniores tem como finalidade o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros. Desta forma, o objetivo do presente trabalho é analisar como o desenvolvimento das competências identificadas na avaliação de desempenho da Emad Jr. é percebido pelos ex-membros dessa organização, identificando as competências que eles consideram ter sido desenvolvidas por participarem da empresa júnior, comparando as competências desenvolvidas nos ex-membros com as projetadas pela avaliação de desempenho da Emad Jr., e identificando como os mesmos que estão exercendo atividade profissional acreditam que as competências adquiridas na empresa júnior contribuíram para o seu crescimento no ambiente de trabalho. Para atingir esses objetivos, realizou-se inicialmente uma entrevista com o Diretor de Gestão de Pessoas da Emad Jr., e, posteriormente como instrumentos de coleta de dados foram consideradas a análise de fontes documentais e a aplicação de questionários aos egressos da empresa júnior. Assim, a pesquisa teve como principais resultados o fato de que as competências adquiridas na empresa júnior auxiliaram os ex-membros para o seu crescimento no ambiente de trabalho. Com isso, o presente trabalho demonstrou que as empresas juniores podem favorecer o desenvolvimento de competências nos acadêmicos, no caso da Emad Jr., os egressos desenvolveram as competências que a empresa busca desenvolver, e reconhecem a contribuição da mesma na sua vida pessoal e profissional. Além disso, a pesquisa ressaltou a implementação da gestão por competências, seus benefícios aos empresários, e a contribuição da mesma no desenvolvimento dos funcionários.

**Palavras-chave:** Competências. Desenvolvimento de Competências. Empresa Júnior.

### *THE ROLE OF JR. ENTERPRISE IN THE MEMBERS' COMPETENCES DEVELOPMENT: A STUDY OF FORMER MEMBERS OF EMAD JR.*

### Abstract

The participation in Junior Enterprises has as goal the personal and professional growth and development of its members. Thus, the objective of the current work is to analyze how the development of the competences identified in Emad Jr. performance evaluation is perceived by its former members, identifying which ones they consider being developed as a result of their participation in the Junior Enterprise, and comparing the competences developed in the ex-members to the ones projected by the evaluation, and then identifying how the ex-members that are exerting professional activity consider the acquired competences in the Junior Enterprise contributed to their growth in the work environment. To reach these objectives, an interview with the Director of People Management of Emad Jr. was

performed, and then, as instruments of data collection, the analysis of documental sources and the appliance of questionnaires to the egresses of the Junior Enterprise were considered. With that, the current work demonstrated that the Junior Enterprises can favor the development of competences in the academics, in the case of Emad Jr., the egresses developed the very competences the enterprise meant them to, and also recognize its contribution in their personal and professional life. Also, the research highlighted that the implementation of competence-based management, its benefits to the businessmen, and its the contribution in the development of its workers.

**Keywords:** Competences. Development of Competences. Junior Enterprise.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado começa a procurar indivíduos com certas competências que vão além do conhecimento técnico. A exigência agora é de pessoas autônomas, criativas, que tenham capacidade de trabalhar em equipe. As empresas não estão mais preocupadas em contratar funcionários sem conhecimentos e moldá-los a cultura da organização, procuram pessoas já qualificadas, com determinadas competências e que tenham vontade de se desenvolver.

Desta forma insere-se no debate acadêmico e na atuação da prática organizacional um método criado para identificar as competências necessárias para determinada função, conhecido como Gestão por Competências o qual visa identificar as competências que os funcionários possuem e traçá-las para verificar quais precisam ser desenvolvidas, que segundo Leme (2005, p. 1) essa metodologia refere-se ao: "processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais".

Sendo assim, durante a formação profissional, os acadêmicos na sua trajetória na faculdade devem buscar por estas competências exigidas pelo mercado, através de atividades extracurriculares, como estágios, cursos, treinamentos, palestras, projetos de pesquisa e de ensino. Outra maneira ainda de capacitação no meio acadêmico é a participação em empresas juniores, que têm como finalidade o desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros, através da vivência empresarial.

Inserida no debate de aprendizagem acadêmica e do espaço das empresas juniores, está a Emad Jr. - Empresa Júnior vinculada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pelotas - que é uma empresa de consultoria empresarial, formada em 1999, por acadêmicos do curso de Administração, e hoje também composta por alunos dos cursos de Gestão Pública e Processos Gerenciais. Essa organização presta serviços nas áreas de finanças, gestão de pessoas, estratégia empresarial e marketing. Seu foco é o crescimento pessoal e profissional de seus membros, para isto, utiliza avaliação de desempenho baseada em competências.

Desta forma, neste estudo busca-se investigar a percepção dos ex-membros da Emad Jr. quanto a contribuição da sua participação na Emad Jr., no desenvolvimento de suas competências.

Percebe-se que o tema é relevante, visto que o mercado encontra-se em expansão, buscando cada vez mais profissionais com maior capacitação. Segundo Pucik, Thichy e Barnett (1992), Prahalad e Hamel (1990) e Bartlett e Ghoshal (1987) *apud* Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005), a partir do momento que métodos tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologia e mão de obra barata, não são mais suficientes para possibilitarem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências tornam-se elementos centrais de diferenciação estratégica.

No intuito de contribuir e ampliar o debate acerca do papel das empresas juniores na formação de seus integrantes, em especial no que tange o desenvolvimento de competências, é que esse estudo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, será abordada uma revisão de literatura a fim de compreender a noção de competências e a gestão por competências e na sequência a contextualização do objeto de estudo da presente pesquisa que são as empresas juniores. Após essa apresentação do referencial teórico, será apresentado o caminho metodológico percorrido, para então retratar as análises e as considerações finais.

## 2 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Dutra (2011), para diferenciar as pessoas das demais em função de sua contribuição para o negócio e justificar os aumentos salariais, as empresas criavam cargos. Observa-se que no final dos anos 80 e início dos anos 90, os gestores tomavam decisões sobre as pessoas em função de sua agregação de valor para o ambiente organizacional. Com isso, em meados da década de 80, o conceito sobre competência foi desenvolvido para dar suporte a qualificação profissional em pequenas e médias empresas do setor moveleiro.

Dutra (2011) acrescenta ainda que o foco era o estoque de conhecimento e habilidades dos indivíduos, contudo passa a ser o modo como os funcionários mobilizam estes conhecimentos e habilidades em determinadas situações. Em 1973, pela primeira vez o conceito de competência foi proposto de forma estruturada por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de seleção de funcionários.

De acordo com Oliveira (2008), o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e do mercado, a crise dos sindicatos de trabalhadores, a intensificação da concorrência, a lógica de atividades de serviço, fizeram com que emergisse o conceito sobre competência.

Kraemer e Aguiar (2009, p. 610) complementam afirmando que o "trabalhador competente não é, necessariamente, aquele que cria as técnicas, mas aquele que as utiliza adequadamente e está apto a adaptá-las às novas situações de trabalho".

Gramigna (2007) traz alguns significados de diferentes autores sobre competências e acrescenta que as definições têm uma relação, o reconhecimento dos indivíduos na contribuição e diferenciação dos resultados empresariais. De acordo com Levy Leboyer (1997) *apud* Gramigna (2007, p.2), "repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações". Para Gilbert e Parlier (1991) *apud* Gramigna (2007, p.2), "é o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta na busca de resultados".

Dutra, Fleury e Ruas (2012) afirmam que para alguns autores dos anos 70, 80 e 90, competência é o conjunto de qualificações que consente ao indivíduo uma *performance* superior em uma tarefa ou contexto. Ainda acrescentam que as competências podem ser previstas e estruturadas formando assim um conjunto ideal de qualificações. Segundo eles (2012, p. 34):

A competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recurso, etc. Nessa abordagem, portanto, podemos falar de competências apenas

quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2012, p.34).

Nesta mesma linha de pensamento, Dutra (2011) diz que mesmo que o indivíduo tenha as qualificações necessárias para uma tarefa, não quer dizer que ele entregará o que lhe é pedido. Segundo Kraemer e Aguiar (2009, p. 610):

A passagem da qualificação à competência significa um deslocamento dos conhecimentos validados pelos diplomas em direção aos conhecimentos reais dos trabalhadores, associados a uma interrogação sobre o sentido desses conhecimentos e da qualificação no âmbito da gestão do trabalho. Competência, portanto, deve corresponder a tudo o que se espera de um trabalhador no desempenho do trabalho. Deve incluir capacidade técnica de acordo com um padrão preestabelecido e um conjunto de qualidades ligadas a atitudes, como: iniciativa, criatividade, senso de oportunidade, traços colaborativos para o trabalho coletivo, capacidade de decisão e aptidão para solucionar problemas (KRAEMER; AGUIAR, 2009, p.610).

Dutra, Fleury e Ruas (2012) afirmam que a expressão competência associa-se a dois eixos na área da administração, o primeiro se desenvolve na dimensão estratégica das empresas, surge assim o conceito de competências organizacionais e coletivas, apresentadas como importantes fatores para as escolhas das estratégias de competição, sendo assim, viabilizam diferenciais competitivos.

As competências organizacionais compreendidas por Ruas (2005) “são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa e resultam da combinação de recursos, capacidades, tecnologias e sistemas”.

Percebe-se assim que as competências organizacionais são mais que um somatório das competências individuais, conforme Oliveira (2008, p. 34):

Competência organizacional é mais que um simples somatório das competências dos indivíduos e equipes, pois, no processo de interação entre pessoas e grupos, ocorre sinergia e potencialização de recursos, capacidades e qualificações, resultando então na competência coletiva, a qual conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico (OLIVEIRA, 2008, p.34).

Sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada à visão, missão e intenção estratégica da empresa. Para Ruas (2003), competências organizacionais são compostas por um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em um diferencial competitivo da empresa.

Segundo Fleury e Fleury (2006) estas competências são classificadas em três categorias – excelência operacional: são empresas onde o fator de competição são os custos, possuem preços baixos, bom atendimento e produtos de qualidade média; inovação em produtos: o foco é o desenvolvimento de produtos inovadores, para isto investe-se em pesquisa e desenvolvimento (P&D); e a orientação a serviços: organizações onde o atendimento busca desenvolver soluções personalizadas para clientes específicos. Por suas estratégias serem diferentes são necessárias competências organizacionais específicas.

O segundo eixo trata-se do aspecto humano, Dutra (2004) constata que as entregas exigidas dos funcionários estão diretamente relacionadas com os objetivos organizacionais, logo competências individuais devem estar traçadas com as competências essenciais da

organização. Desta forma, o conceito de competências está associado com a agregação de valor, aquilo que o indivíduo consegue produzir e entregar ao meio que está inserido.

Para Medeiros (2006), competências individuais são consideradas o estoque de recursos que o indivíduo possui, são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que fazem parte da inteligência e da personalidade das pessoas, explicando seus bons desempenhos.

De acordo com Fleury e Fleury (2004, p.30), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

As competências individuais para Le Boterf (1994) *apud* Oliveira (2008) situa em uma encruzilhada de três eixos, um formado pela pessoa (sua bibliografia, criação, socialização), o segundo pela formação educacional e o último pelas experiências profissionais.

Competências, segundo Parry (1996, p.50) são “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

Desta forma, encerra-se a presente subseção que tratou sobre competências, analisando os principais significados do tema, sua evolução, o surgimento dos diferentes modelos de competências e as diferenças entre competências individuais e organizacionais.

### 3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Conforme Dutra, Fleury e Ruas (2012), os modelos tradicionais acreditavam na busca da pessoa certa para o lugar certo, com origem nos movimentos da administração científica e a relação entre os funcionários e a organização era baseada no controle.

Com a globalização, as empresas necessitam de maior flexibilidade e velocidade nos processos produtivos e nas tomadas de decisões, com isso, os modelos tradicionais se tornam inadequados. Conforme Valadão Junior e Marques (2012), as organizações que utilizavam os modelos produtivos taylorista/fordista, introduziram o padrão de acumulação de capital flexível para suportarem o novo ambiente econômico. Como consequência, o mercado de trabalho passou a requisitar um novo perfil de funcionário.

Nesta era percebe-se que as pessoas são fundamentais para o sucesso das empresas, com isso, estas últimas tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que os funcionários manifestam, de acordo com Dutra (2011) as organizações preocupam-se mais em desenvolver os funcionários do que controlar. A empresa passa a necessitar de colaboradores mais independentes e com iniciativa, diferente dos funcionários submissos que se procurava.

Desde os anos 80, segundo Dutra, Fleury e Ruas (2012), percebe-se a necessidade de rever o modelo de gestão de pessoas e de refletir sobre conceitos e ferramentas de gestão. Contudo, somente nos anos 90 que aparecem propostas mais concretas de mudança.

Conforme Leme (2005), os sistemas tradicionais de gestão de pessoas, treinamentos, avaliação, seleção e remuneração devem ser modificados. Atualmente as empresas estão inseridas na Era das Competências, portanto, é necessário identificar isso nos colaboradores e nos candidatos. Com isso, deve-se implantar nas empresas: Gestão de Pessoas com foco em Competências, Treinamento com foco em Competências, Avaliação com foco em Competências, Seleção por Competências e Remuneração por Competências.

Neste panorama caracterizado por constantes transformações no ambiente empresarial, segundo Carbone *et al.* (2009), as tentativas de identificar modelos de gestão que sejam mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover o

desenvolvimento organizacional, são comuns. Desta forma, surge a Gestão por Competências, como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações.

A gestão por competências, segundo Leme (2005, p.10) é "saber os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes ou os Comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados", portanto este modelo de gestão busca alinhar esforços de forma que as competências humanas possibilitem gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos, permitindo que o gestor trace o desenvolvimento da organização através de seus colaboradores.

Conforme Leme (2005), para a implantação da gestão por competência é necessário que tenha o envolvimento de toda a empresa, o projeto deve partir da direção e ser compartilhando por todos os colaboradores. Logo, para que se tenha sucesso, é necessário o envolvimento e aceitação da administração e dos postos de trabalho.

Brandão e Guimarães (2001) analisaram os pressupostos e as aplicações da gestão por competências que ilustra as principais etapas deste modelo. Sendo a etapa inicial a formulação da estratégia da organização, definindo-se sua missão, visão e seus objetivos específicos, logo após, com os objetivos estratégicos estabelecidos, torna-se possível determinar os indicadores de desempenho no nível corporativo, bem como identificar as competências necessárias para o alcance do desempenho esperado.

Para Leme (2005), esta ferramenta veio com o intuito de clarear para as organizações quais os treinamentos necessários para seus funcionários. Para isto, é necessário fazer um mapeamento de competências, onde identificam-se as competências que uma determinada função precisa e as competências que o colaborador desta função possui, fazendo um cruzamento destes dados são identificadas as necessidades de treinamentos bem como os treinamentos necessários para este colaborador, podendo assim ser traçado um plano de desenvolvimento específico para o mesmo.

Percebe-se que este instrumento não permite apenas identificar o *gap* de competências (diferença entre as competências que o colaborador possui e as necessárias para a organização), auxiliando também no planejamento de ações de captação e de desenvolvimento de competências, que permitem à organização minimizar este *gap*. De acordo com Carbone *et al.* (2009), caso a organização não realize ações de captação ou desenvolvimento, esse *gap* tende a crescer, em virtude da dinâmica e da complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, fazendo com que surjam demandas por novas competências. Além disso, com o decorrer do tempo as competências atuais disponíveis na organização podem se tornarem obsoletas, logo é essencial realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.

De acordo com Gramigna (2007), para detectar as competências dos colaboradores era realizada uma avaliação pelas chefias, contudo incorriam em injustiças, pois os chefes poderiam não lembrar de toda a trajetória de um funcionário no período de um ano, além de ser inviável estar presente em todos momentos, pois avaliavam todos os colaboradores de seu departamento, logo não tinha como acompanhar todos acertos e erros de cada funcionário.

No decorrer dos anos, percebe-se que houve uma mudança neste método de avaliação, a autoavaliação começou a ser levada em consideração, neste caso a empresa discute sua percepção com o empregado, este participa da decisão final. Além do surgimento da avaliação 360º que são aplicadas em algumas organizações, onde o colaborador recebe feedback daqueles que fazem parte da cadeia produtiva interna e externa (clientes e fornecedores).

Para Gramigna (2007), este processo é considerado democrático, demonstrando a imagem do colaborador perante um grupo e não somente pelo chefe. Além disso, se a avaliação for bem elaborada irá resultar em um mapa pessoal, apresentando o desempenho

real do funcionário e orientará o avaliado a traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objetivos para alcançar o desempenho desejado.

Segundo Leme (2005), caso o colaborador ofereça mais do que a função precisa, é necessário trocá-lo de função ou delegar outras atividades, para que o mesmo se sinta desafiado; se o mesmo encontra-se no nível que sua função necessita, oferecendo exatamente aquilo que sua função precisa, sem excesso nem escassez, a organização deve lhe apresentar novos desafios para que ele não se sinta acomodado e satisfeito por estar nesse nível; e se ele está abaixo tem que tentar desenvolver todas as competências necessárias, mensurando e acompanhando sua evolução.

Com a realização da gestão por competência, segundo Gramigna (2007) o gestor estará ciente do potencial de cada pessoa da equipe, com quem ele pode contar para determinadas tarefas, quais os funcionários que têm capacidade de assumir maiores responsabilidades. Além disso, este tipo de gestão permite um aumento no nível de satisfação dos colaboradores; retêm talentos internos; identifica profissionais com potencial para sucessões; forma colaboradores com senso crítico, que desenvolvem práticas inovadoras na empresa; reduz o custo de programas de capacitação; e a organização obtém desempenhos e resultados melhores.

Contudo, estes benefícios só serão possíveis se após a organização fazer o processo de mapeamento das competências, desenvolver, capacitar, treinar e investir nos colaboradores, ela souber reter os seus talentos e não perdê-los para a concorrência, por exemplo, através de bonificações, reconhecimento, oportunidade de crescimento, etc. Mendonça (2002) define talentos sendo aqueles colaboradores que fazem o diferencial nas organizações e que detêm competências complexas, de difícil aquisição e de importância estratégica para a competitividade.

#### 4 EMPRESAS JUNIORES

Neste subitem são abordadas as empresas juniores, suas definições, um breve histórico do movimento empresa júnior, a expansão do movimento no Brasil e os benefícios proporcionados aos envolvidos. Os principais autores utilizados para a elaboração desta subseção são Silva, Santos, Tosta *et al.*, Ziliotto e Berti.

Conforme abordado anteriormente, com o novo perfil dos colaboradores exigido pelo ambiente de trabalho, os acadêmicos durante sua trajetória na faculdade buscam pelas competências demandadas pelo mercado, através de atividades extracurriculares, como estágios, cursos, treinamentos, palestras, projetos de pesquisa e de ensino. Outra maneira ainda de capacitação no meio acadêmico é a participação em empresas juniores.

Para Oliveira e Ribeiro (2013), a empresa júnior é uma estrutura colocada à disposição dos estudantes em uma Instituição de Ensino Superior, na qual são realizados projetos e estudos que propiciem a estes acadêmicos um maior contato com a realidade social e de mercado.

Nesta mesma linha de pensamento, Lewinski *et al.* (2009) acrescentam que a empresa júnior é uma organização vinculada a pelo menos um curso oferecido por uma Instituição de Ensino Superior pública ou privada, prestando serviços de assessoria, gerenciada por estudantes de graduação e os projetos realizados são orientados por docentes, proporcionando a integração da teoria e da prática.

Segundo Ziliotto e Berti (2012), a empresa júnior é considerada uma empresa real, com diretoria executiva, conselho de administração, estatuto e regimentos próprios, possui uma gestão autônoma em relação à faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica. O seu principal objetivo é promover experiência de mercado aos discentes, fomentando o crescimento pessoal e profissional do aluno membro.



Conforme Silva (2012b), a primeira empresa júnior foi fundada por alunos em 1967 na *L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris* (ESSEC), em Paris na França. Conhecida por *Junior Enterprise*, teve como objetivo a aplicação dos conhecimentos vistos durante o curso superior, através de consultorias para empresas do mercado. O conceito se espalhou pelas Universidades na França, sendo criada em 1969 a Confederação Francesa de Empresas Júniores (na época continha cerca de 20 empresas júniores).

Segundo Silva (2012b), na década de 80, o modelo francês foi levado para Suíça, Bélgica, Espanha, Estados Unidos da América e Brasil. Em 1990 é fundada a *Junior Association for Development in Europe* (JADE), confederação europeia de empresas júniores, para lutar pelos objetivos do movimento junto à União Europeia e para trocar experiências com empresas júniores dos demais continentes.

De acordo com Tosta *et al.* (2011), o movimento chegou ao Brasil em 1987, por meio do Diretor da Câmara de Comércio França-Brasil, João Carlos Chaves, que anunciou em um jornal um convite para os interessados a implantar em suas universidades a associação. Os primeiros interessados foram estudantes de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, que disseminaram a ideia.

Com a criação e expansão de empresas júniores no Brasil, percebeu-se a necessidade de fundar as federações e a Confederação Brasileira de Empresas Júniores (Brasil Júnior). Esta última foi criada em 2003 durante o XI Encontro Nacional de Empresas Júniores em Salvador, tendo como objetivo representar as empresas júniores brasileiras, impulsionando a vivência empresarial. Segundo a Brasil Junior (2015), atualmente, existem 17 federações, 236 empresas júniores, 2,5 mil projetos por ano e 11 mil empresários júniores no Brasil. No Estado do Rio Grande do Sul é a Federação de Empresas Júniores (FEJERS).

Para Tosta *et al.* (2011), a federação é responsável por auxiliar o desenvolvimento do movimento empresa júnior no Estado em que atua, disponibilizando manuais de documentos e orientação de procedimentos. Ela é constituída e administrada exclusivamente por estudantes de graduação, representa os interesses das empresas júniores e dá suporte para a regulamentação das mesmas, através de articulações com os agentes econômicos.

De acordo com Santos (2012), o contato com pesquisas e projetos da Universidade possibilita às empresas júniores o fornecimento de serviços de qualidade, atendendo a interesses de três partes: da universidade - ao ter seus conhecimentos aplicados; do setor de produtos e serviços - ao ter ao seu alcance produtos de qualidade com menor preço; e dos estudantes - ao aplicar os conhecimentos teóricos e se prepararem para o mercado de trabalho.

Além disso, Ziliotto e Berti (2012) afirmam que os estudantes que participam de empresa júnior adquirem uma grande quantidade de experiências, pois participam de decisões como líderes, desenvolvem habilidades gerenciais, oratória, liderança, criatividade, proatividade, responsabilidade, capacidade de trabalhar em equipe e negociar com clientes e fornecedores.

Conforme Ziliotto e Berti (2012), devido o empresário júnior, muitas vezes, exercer outra atividade profissional e participar das atividades acadêmicas, existem limitações quanto ao tempo disponível para a execução dos trabalhos na empresa júnior. Contudo, suas responsabilidades com a empresa são as mesmas demandadas por uma organização tradicional, como pagamento das despesas e contratação de colaboradores.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho adota uma abordagem metodológica descritiva qualitativa que de acordo com Godoy (1995), é caracterizada como o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Para tanto, realizou-se um estudo de caso que “consiste no estudo



profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (GIL, 2002, p.54).

O público-alvo estudado são os membros da Empresa Júnior vinculada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pelotas (Emad Jr.) que permaneceram pelo menos 6 meses na empresa e saíram entre os anos de 2010 e 2015, foi considerado este período, pois os registros anteriores eram inconsistentes. A partir de análise dos documentos da empresa, foi constatado que 56 indivíduos se enquadram nos pré-requisitos determinados pela pesquisa.

A coleta de dados foi dividida em duas etapas, sendo a primeira constituída de entrevista pessoal semiestruturada com o diretor de gestão de pessoas. O método foi escolhido por proporcionar um contato mais direto com o entrevistado, possibilitando uma visão geral da organização estudada, informações fundamentais em relação a avaliação de desempenho. Além da entrevista, utilizou-se como fonte de dados documentos que contenham informações sobre os membros da empresa júnior e sobre a avaliação de desempenho.

Na segunda etapa, foi elaborado um questionário, com perguntas abertas e fechadas, a partir das competências identificadas na avaliação de desempenho da Emad Jr. O mesmo foi enviado através de mensagem eletrônica e por rede social à população estudada, as demais informações sobre o processo de coleta de dados serão apresentadas na sequência do capítulo. Dos 56 questionários enviados, retornou-se 38, sendo todos válidos para o estudo que se refere, segundo Lakatos e Marconi (2003), a vantagem da escolha do questionário é atingir um maior número de pessoas, economizar tempo e obter grande número de dados. Logo após a coleta de dados, as respostas foram tabuladas, a fim de organizar os dados obtidos, e realizou-se a análise destes dados para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho.

Para tanto, o objeto de estudo é a Emad Jr. - Empresa Júnior vinculada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pelotas - que foi fundada em 1999 e localiza-se na cidade de Pelotas, atua no ramo de consultoria empresarial, prestando serviços nas áreas de finanças, gestão de pessoas, estratégia empresarial e marketing, que visam soluções empresariais para micro, pequenas e médias empresas da região com custos diferenciados.

Atualmente, a Emad Jr. contém 17 (dezessete) colaboradores, alocados nas Diretorias de Gestão de Pessoas, Marketing, Administrativo-Financeiro e Qualidade, sendo estes exclusivamente acadêmicos dos cursos de Administração, Gestão Pública e Processos Gerenciais, com orientação e apoio de docentes e profissionais especializados. De acordo com os documentos da empresa, seu foco é o crescimento pessoal e profissional de seus membros, para isto, a empresa aplica semestralmente a avaliação de desempenho 360º, onde os funcionários se autoavaliam, avaliam os demais colaboradores e as chefias.

Este tipo de avaliação foi escolhido, devido ao principal objetivo da empresa estar relacionado com o desenvolvimento dos membros. Conforme Hipólito e Reis (2002), quanto maiores as combinações de fontes de informação, mais completo e preciso será o *feedback*, dando maior suporte para o setor de gestão de pessoas realizar as ações necessárias para desenvolver os consultores.

De acordo o diretor de Gestão de Pessoas da Emad Jr., foram selecionadas 12 (doze) competências para serem mensuradas na avaliação de desempenho, que são as competências individuais analisadas nesta pesquisa.

As competências individuais selecionadas foram: pró-atividade, desenvoltura/facilidade de comunicação, trabalho em equipe, responsabilidade/comprometimento, profissionalismo, fácil adaptação/flexibilidade, visão sistêmica, senso crítico, liderança, capacidade de aprendizagem, criatividade e capacidade de gerenciar o tempo.

Para validação do questionário foi realizado um pré-teste, com o intuito de verificar quanto ao seu entendimento, clareza e compreensão, este foi enviado a aproximadamente 10% da população estudada no dia 23 de Julho de 2015, porém não houveram dúvidas por parte dos respondentes, desta forma não se fez necessária a modificação das questões do questionário. Logo após o pré-teste, foi feita a aplicação total dos questionários que compreendeu do dia 27 de Julho de 2015 à 12 de Setembro de 2015, estes foram realizados através do Google Docs, em virtude de alguns ex-membros da Emad Jr. não residirem mais na cidade de Pelotas.

Após a coleta de dados, foram tabulados estes dados e realizou-se a análise de dados através da análise de conteúdo categorial, que é um método frequentemente utilizado quando se refere à análise de dados qualitativos, segundo Bardin (1979) é desenvolvida através da definição das categorias de análise, sendo elas propostas e interligadas com os objetivos do estudo. Com esse tipo de análise foi possível triangular os dados obtidos nos questionários com a teoria estudada e os objetivos da pesquisa em questão.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados será dividida em duas seções para melhor compreensão da discussão que se propôs nesse estudo. A saber: o perfil dos ex-membros e as competências consideradas desenvolvidas pelos ex-membros por participarem da Empresa Júnior.

### 6.1 Perfil dos ex-membros da EMAD JR.

Para a elaboração do presente trabalho, foram analisados 38 questionários, sendo 22 (57,9%) respondentes do sexo feminino e 16 (42,1%) do sexo masculino. Em relação a faixa etária, 18 (47,4%) respondentes possuem entre 18 e 22 anos, 16 (42,1%) possuem entre 23 e 27 anos, e 4 (10,5%) possuem entre 28 e 32 anos. Quanto ao estado civil, 35 (92,1%) respondentes são solteiros e 3 (7,9%) são casados.

Quando questionados sobre a renda pessoal, 9 (23,7%) não possuem renda, 10 (26,3%) ganham até R\$ 1.000,00, 13 (34,2%) recebem de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00, 5 (13,2%) ganham de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00, e 1 (2,6%) recebe acima de R\$ 4.001,00. Em relação a renda familiar, 2 (5,3%) recebem até R\$ 1.000,00, 4 (10,5%) ganham de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00, 8 (21,1%) recebem de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00, 4 (10,5%) ganham de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00, e 20 (52,6%) recebem acima de R\$ 4.001,00.

Relacionado ao nível de escolaridade dos ex-membros, 14 (36,9%) possuem Ensino Superior Incompleto, 13 (34,2%) possuem Ensino Superior Completo, 7 (18,4%) possuem Pós-Graduação Incompleta, 3 (7,9%) possuem Pós-Graduação Completa, e 1 (2,6%) possui Mestrado Incompleto.

Quando perguntados se exerciam atividade profissional, 22 (57,9%) indivíduos responderam sim e 16 (42,1%) responderam não. As atividades listadas foram: Diretor financeiro na AIESEC de Pelotas, Administrador, Analista de Relacionamento, Estágio, Professor, Assistente Administrativo e Financeiro, Analista de Negócios, Supervisor de Vendas, Funcionário Público, Advogada, Analista de Treinamentos, Facilitador de RH, Auxiliar Administrativo, Supervisora de Processo Seletivo, e Auxiliar de Expedição. Com base nestes dados, é possível observar que se destacam Serviços Administrativos nas áreas de Finanças e Recursos Humanos.

Em relação ao período de participação na Empresa Júnior vinculada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pelotas, observa-se que 1 (2,6%) respondente participou por 1 semestre, 11 (28,9%) por 2 semestres, 8 (21,1%) por 3 semestres, 5 (13,2%) por 4 semestres, 5 (13,2%) por 5 semestres, 5 (13,2%) por 6 semestres, 1 (2,6%) por 7

semestres, 1 (2,6%) por 8 semestres, e 1 (2,6%) por 9 semestres. Desta forma, pode-se observar que a maior parte dos ex-membros participou da empresa júnior entre 2 e 3 semestres.

Para tanto, a identificação do perfil dos ex-membros é relevante por definir fatores que podem auxiliar no alcance dos objetivos do presente trabalho, fatores como: atividade profissional e período de participação na Emad Jr. Estes itens são importantes, visto que o primeiro auxiliará na análise da contribuição das competências adquiridas na Emad Jr. no ambiente de trabalho, e o segundo, devido a maior probabilidade de desenvolvimento de competências naqueles que participaram por mais tempo da empresa júnior.

A partir da análise dos dados referentes à segunda parte do questionário, foi possível observar que os membros que permaneceram na empresa júnior pelo menos 5 semestres, desenvolveram mais competências, visto que das questões respondidas pelos membros que participaram entre 5 e 9 semestres referentes ao aprendizado das competências analisadas por esta pesquisa, teve apenas 4 discordo parcialmente, que refere-se a 4,71% dos discordo parcialmente de toda a pesquisa, isto quer dizer que os demais discordo parcialmente (95,29%) foram mencionados pelos membros que participaram entre 1 e 4 semestres na empresa júnior. Além disso, identificou-se apenas 2 discordo totalmente, que significa 14,28% dos discordo totalmente de todas as questões, a partir deste dado, pode-se constatar que os demais discordo totalmente (85,72%) foram citados pelos membros que permaneceram até 4 semestres na Emad Jr.

As competências que os indivíduos que permaneceram entre 5 e 9 semestres na Emad Jr. marcaram discordo parcialmente foram capacidade de gerenciar o tempo, criatividade, capacidade de aprendizagem e trabalho em equipe, e as assinaladas com discordo totalmente foram senso crítico e profissionalismo.

## **6.2 Competências consideradas desenvolvidas pelos ex-membros por participarem da empresa júnior**

É importante relembrar que as competências individuais analisadas nesta pesquisa referem-se aquelas consideradas na avaliação de desempenho da Emad Jr., as quais são representadas por: pró-atividade, desenvoltura/facilidade de comunicação, trabalho em equipe, responsabilidade/comprometimento, profissionalismo, fácil adaptação/flexibilidade, visão sistêmica, senso crítico, liderança, capacidade de aprendizagem, criatividade e capacidade de gerenciar o tempo. Para analisar estas competências, os ex-membros assinalaram o que eles consideram ter aprendido durante a participação na Emad Jr.

Uma das questões centrais aplicadas foi com relação a contribuição da Emad Jr. no desenvolvimento de alguma de suas competências (questão 36), apenas um indivíduo considerou não ter desenvolvido nenhuma competência na Emad Jr., enquanto que entre os demais, as competências mais lembradas foram: desenvoltura/facilidade de comunicação (13 vezes citada), responsabilidade/comprometimento (13 vezes citada), pró-atividade (9 vezes citada), trabalho em equipe (9 vezes citada), liderança (8 vezes citada), e relacionamento interpessoal (7 vezes citada).

Outro dado importante para o estudo é que as competências menos citadas na questão 36 foram a facilidade de adaptação/flexibilidade (2 vezes citada), visão sistêmica (3 vezes citada) e criatividade (5 vezes citada), indicando que mesmo sendo competências consideradas essenciais pela Emad Jr., os ex-membros as consideraram menos desenvolvidas durante sua participação na empresa.

Quando solicitado para destacarem suas mudanças pessoais por terem participado da empresa júnior (questão 39), apenas dois ex-membros consideraram não haver mudanças, ao passo que entre os demais as mudanças mais citadas foram: relacionamento interpessoal (13

vezes citada), diminuição da timidez/segurança/confiança (11 vezes citada), desenvoltura/facilidade de comunicação (9 vezes citada), trabalho em grupo (8 vezes citada), e pró-atividade (6 vezes citada), além dessas, também foram mencionadas comprometimento/responsabilidade, flexibilidade, postura, liderança, paciência/tolerância, maturidade, determinação, entre outras.

Nesta questão, destacou-se a resposta de um indivíduo que salientou diversos benefícios proporcionados pela Emad Jr. durante sua participação na mesma, dentre os quais estão a comunicação e a pró-atividade:

Dentro da Emad Jr. tive certeza de que, realmente, desejo me formar no curso de Administração. Passei a ser uma pessoa mais apta a falar em grupo e sobre as próprias pessoas pertencentes ao mesmo, assim como desenvolvi a capacidade de identificar problemas organizacionais e a procurar a melhor solução para esses. Me tornei uma pessoa mais 'bem resolvida' perante minhas metas e objetivos e, também, mais feliz com minhas escolhas (Q25).

Desta forma, é possível observar que as competências que mais se destacaram positivamente foram: relacionamento interpessoal, diminuição da timidez/segurança/confiança e desenvoltura/facilidade de comunicação, mostrando que existe um maior desenvolvimento dos membros na sua comunicação de maneira geral, desde sua relação com outros indivíduos até a facilidade de se expressar em público.

Quando perguntados das mudanças necessárias na empresa júnior para melhorar o processo de aprendizado na empresa (questão 40), 7 ex-membros ressaltaram que não mudariam nada, destacou-se a resposta de um indivíduo por ter uma visão diferenciada das demais, visto que acredita que o mercado que a empresa está inserida não reconhece as empresas juniores, sendo:

Na empresa não mudaria nada. Acredito que a Emad Jr. já age dentro de suas possibilidades (fazendo com que os membros consigam aprender além delas), sendo limitada, apenas, pelo mercado de Pelotas que não entende/aceita o conceito de empresa júnior e, assim, não demanda tanto os serviços prestados pela empresa (Q25).

Em contrapartida, entre os demais, os pontos mais citados foram maior interação entre as áreas da Emad Jr. (4 vezes citado), mais profissionalismo/maturidade dos membros (4 vezes citado), maior número de treinamentos (4 vezes citado), a priorização das consultorias (5 vezes citado), e a maior participação dos professores/professor orientador (7 vezes citado).

Nesta última mudança citada, ressaltou-se a resposta de um ex-membro pois, além de considerar a necessidade de participação de um indivíduo com maior experiência (professor), também sinalizou para a falta de profissionalismo e comprometimento dos membros, sendo ela:

Uma participação mais ativa do professor orientador da empresa. Em determinados momentos, é crucial a presença mais efetiva de alguém com mais conhecimento e experiência, para que o trabalho fosse realizado com mais qualidade, nos prazos estabelecidos, para transmitir o conhecimento necessário nas atividades organizacionais (Q29).

Ao analisar esta categoria, constata-se que a Emad Jr. contribuiu positivamente nas mudanças pessoais da maioria dos ex-membros, e no desenvolvimento de suas competências, conforme Dutra (2011), através do processo contínuo de troca de competências entre a

empresa e seus membros. Além disso, segundo ele, a organização prepara os indivíduos para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da empresa.

Em relação às mudanças necessárias na Emad Jr., pode-se observar que algumas relacionam-se com competências e de acordo com Parry (1996), estas podem ser melhoradas através de treinamento e desenvolvimento.

Foi realizada também a comparação das competências desenvolvidas nos ex-membros durante sua participação na empresa júnior, com as que a Emad Jr. busca desenvolver, aquelas projetadas pela avaliação de desempenho. Para isto, realizou-se a média das questões relativas a cada competência avaliada na presente pesquisa.

Quanto à pró-atividade, realizando a média dos dados citados na seção anterior, pode-se observar que 52,65% dos indivíduos concordam totalmente que a Emad Jr. auxiliou no desenvolvimento da sua pró-atividade, 39,45% concordam parcialmente, e 7,9% discordam parcialmente.

Ao abordar a desenvoltura e facilidade de comunicação, a partir dos dados, pode-se constatar que 53,5% dos respondentes concordam totalmente que a empresa júnior auxiliou no desenvolvimento da sua desenvoltura e facilidade de comunicação, 36,83% concordam parcialmente, 7% discordam parcialmente, e 2,63% discordam totalmente.

Em relação ao trabalho em equipe, pode-se afirmar que 55,3% dos ex-membros concordam totalmente que a Emad Jr. auxiliou no desenvolvimento da competência trabalho em equipe, 35,5% concordam parcialmente, e 9,2% discordam parcialmente.

Ao analisar a responsabilidade e o comprometimento, com base nos dados, pode-se verificar que 64,03% dos indivíduos concordam totalmente que a empresa júnior auxiliou no desenvolvimento da competência responsabilidade e comprometimento, 28,97% concordam parcialmente, e 7,03% discordam parcialmente.

Quanto ao profissionalismo, pode-se observar que 53,53% dos respondentes concordam totalmente que a Emad Jr. auxiliou no desenvolvimento do seu profissionalismo, 35,93% concordam parcialmente, 9,67% discordam parcialmente, e 0,87% discordam totalmente.

Ao abordar a fácil adaptação e flexibilidade, a partir da média dos dados, pode-se constatar que 65,8% dos ex-membros concordam totalmente que a empresa júnior auxiliou no desenvolvimento da competência fácil adaptação e flexibilidade, 27,6% concordam parcialmente, e 6,6% discordam parcialmente.

Referente à visão sistêmica, pode-se afirmar que 65,8% dos indivíduos concordam totalmente que a Emad Jr. auxiliou no desenvolvimento da competência visão sistêmica, 23,65% concordam parcialmente, 9,2% discordam parcialmente, e 1,3% discordam totalmente.

Ao analisar o senso crítico, pode-se verificar que 47,35% dos respondentes concordam parcialmente que a empresa júnior auxiliou no desenvolvimento do seu senso crítico, 35,5% concordam totalmente, 13,2% discordam parcialmente, e 3,95% discordam totalmente.

Em relação à liderança, com base nos dados citados na seção anterior, pode-se observar que 44,7% dos ex-membros concordam parcialmente que a Emad Jr. auxiliou no desenvolvimento da sua liderança, 43,4% concordam totalmente, 7,9% discordam parcialmente, e 3,95% discordam totalmente.

Quanto à capacidade de aprendizagem, pode-se constatar que 60,5% dos indivíduos concordam totalmente que a empresa júnior auxiliou no desenvolvimento da sua capacidade de aprendizagem, 34,2% concordam parcialmente, e 5,3% discordam parcialmente.

Ao abordar a criatividade, a partir da média, pode-se afirmar que 50% dos respondentes concordam totalmente que a Emad Jr. auxiliou no desenvolvimento da sua criatividade, 39,5% concordam parcialmente, e 10,55% discordam parcialmente.

Ao analisar a capacidade de gerenciar o tempo, pode-se verificar que 47,35% dos ex-membros concordam totalmente que a empresa júnior auxiliou no desenvolvimento da sua capacidade de gerenciar o tempo, 42,1% concordam parcialmente, 6,6% discordam parcialmente, e 3,95% discordam totalmente.

Realizando a média de todas as questões ligadas às competências consideradas essenciais para a empresa júnior (questões 9 a 35), observa-se que 54,29% dos indivíduos concordam totalmente com o aprendizado das atividades relacionadas às competências durante sua participação na Emad Jr., 36,05% concordam parcialmente, 8,30% discordam parcialmente, e 1,36% discordam totalmente.

Ao analisar as médias, percebe-se que a população estudada desta pesquisa considera ter desenvolvido as competências projetadas pela avaliação de desempenho da Emad Jr. A partir dos dados, observa-se que as competências que se destacaram com maior aprendizagem foram: fácil adaptação/flexibilidade, responsabilidade/comprometimento e visão sistêmica, e as com menor aprendizagem: liderança, senso crítico e capacidade de gerenciar o tempo.

Através da análise desta categoria, tendo como base Dutra, Fleury e Ruas (2012), é possível observar que a Emad Jr. prevê e estrutura as competências a serem desenvolvidas pelos indivíduos, formando um conjunto ideal de qualificações.

Quando questionados se alguma competência adquirida na empresa júnior auxiliou para o seu crescimento no ambiente de trabalho (questão 37), todos afirmaram que sim, as competências mais citadas foram trabalho em equipe/relacionamento interpessoal (9 vezes citada), comunicação (8 vezes citada), criatividade (4 vezes citada), comprometimento/responsabilidade (4 vezes citada), e liderança (3 vezes citada). Além dessas, também foram mencionadas visão sistêmica, planejamento/organização, profissionalismo, determinação/persistência, flexibilidade, senso crítico, entre outras. Para explicar os motivos da contribuição dessas competências no ambiente de trabalho, segue abaixo 7 respostas.

De acordo com o Q24, a Emad Jr. ajudou a desenvolver sua postura ao conduzir uma equipe, motivando para o alcance de resultados, conforme o trecho: "a liderança, pois atualmente eu estou em cargo que exige uma postura adequada frente à equipe".

Já o Q16, acredita que as competências adquiridas na empresa júnior que auxiliaram para o seu crescimento no ambiente de trabalho foram responsabilidade/comprometimento, profissionalismo e capacidade de gerenciar o tempo, visto que "trabalho com prazos curtos e metas que dependem do comprometimento de terceiros e essas três competências me ajudam a manter o foco e não desistir".

A partir do Q31, "hoje falo melhor em público, tenho mais facilidade de relacionamento com os colegas de trabalho", do Q22, "comunicação e relacionamento interpessoal, hoje trabalho dando treinamento e capacitação na área de RH para diversas empresas", e do Q04 "acredito que me auxiliou, principalmente na segurança comigo mesma. A liberdade que a empresa, de alguma forma, nos oferecia, nos ajudava a crescer, na medida em que essa liberdade nos permitia acreditar nas nossas próprias possibilidades", percebe-se que a empresa júnior auxiliou os ex-membros na capacidade de receber e transmitir informações, expressar-se em público, e na facilidade de trocar informações e desenvolver trabalhos em conjunto.

O Q02 retoma as competências profissionalismo, trabalho em equipe e liderança, porém se diferencia dos demais, citando a visão sistêmica, que seria a capacidade de percepção do todo e da influência e interação entre os setores da empresa, conforme o trecho:

As competências desenvolvidas na EJ são de grande valia no ambiente profissional, principalmente para entender o funcionamento do todo de

uma empresa, de como cada área influencia as demais, entender as decisões estratégicas. Também em trabalhar em grupo, lidar com pessoas e motivar uma equipe, além de uma postura profissional que muitos empresários, acreditam que pela nossa idade não teremos, o que acaba sendo um diferencial (Q02).

Para o Q18, a Emad Jr. contribuiu na sua capacidade de imaginar e criar algo novo, buscar informações para novas soluções, além de concretizar os compromissos firmados com a equipe, responsabilizando-se pelos seus atos e estando presente quando necessário, segundo ele: "graças à criatividade e comprometimento ensinados na empresa júnior, fizeram com que eu me destacasse dos demais e consequentemente os colegas de trabalho passaram a confiar mais na minha capacidade de trabalho".

Desta forma, a Emad Jr. se encaixa no tripé elaborado por Le Boterf (1994) *apud* Oliveira (2008), onde as competências individuais são desenvolvidas pela pessoa, pela formação educacional e pelas experiências profissionais.

Quando perguntados se haviam aprendido algum método/ferramenta na empresa júnior antes de aprender na faculdade ou no seu ambiente de trabalho (questão 38), apenas 2 indivíduos consideraram não ter aprendido, entre os demais, as competências técnicas mais lembradas foram: planejamento estratégico (10 vezes citada), ferramentas de qualidade (8 vezes citada), mapeamento de processos (4 vezes citada), avaliação de desempenho 360º (4 vezes citada), recrutamento/seleção (3 vezes citada), planejamento de consultorias/projetos (3 vezes citada), e técnicas motivacionais (3 vezes citada).

Também, foi mencionado plano de ação, pesquisa de clima, software *Sphynx*, organização de eventos, pesquisa de mercado, plano de marketing, demonstrativo do resultado do exercício, fluxo de caixa, fluxograma, organograma, ciclo PDCA, matriz fofa, entre outras.

Por meio da análise da questão 38, é possível observar que a Emad Jr. além de desenvolver competências comportamentais, também contribuiu no desenvolvimento de competências, que Leme (2005) denomina como técnicas, que são aquelas necessárias para o profissional desempenhar sua função.

Em relação às habilidades e os conhecimentos adquiridos na Emad Jr. (questão 41), apenas 2 indivíduos acreditam que não os utilizaram durante as atividades desenvolvidas na faculdade e/ou no trabalho, entre os demais, as competências mais citadas foram trabalho em equipe, oratória/comunicação, comprometimento/responsabilidade e liderança.

Além dessas competências, os ex-membros ressaltaram que o aprendizado visto primeiramente na empresa júnior sobre planejamento estratégico, plano de ação, plano de marketing, elaboração de orçamentos, técnicas de vendas, ferramentas de qualidade, mapeamento de processos, organização de eventos, sistema de controle financeiro e elaboração de processos seletivos, facilitaram para o aprendizado em sala de aula e na realização de trabalhos acadêmicos, além disso, contribuiu com aqueles que exercem atividade profissional.

Na seguinte resposta, pode-se observar que a participação na Emad Jr. proporcionou conhecimentos que foram úteis aos ex-membros durante a faculdade, em discussões com colegas, na elaboração de trabalhos e provas, além de auxiliar na sua desenvoltura e facilidade de comunicação.

No que se refere a conhecimentos, lembro que em trabalhos de sala de aula, provas, e até mesmo discussões com colegas, a prática da Emad Jr. nos ajudava a visualizar as questões levantadas/estudadas. E no que diz respeito



a habilidades, todo e qualquer mínimo detalhe que envolva um público maior, e a atuação, desenvoltura, oratória, para com este (Q04).

O Q02 assim como o Q04 (citado acima), também acredita que a Emad Jr. contribuiu no desenvolvimento da sua desenvoltura e facilidade de comunicação, além disso, os conhecimentos referentes aos processos seletivos adquiridos na empresa Júnior os auxiliaram nas entrevistas de emprego, conforme o trecho: "durante todos os processos seletivos foram utilizados, como participei da elaboração de muitos processos seletivos acabava utilizando isto ao meu favor nas entrevistas. Também a capacidade de lidar com público, falar em público".

Já para o Q14, a experiência adquirida na Emad Jr. referente aos sistemas de controle financeiro, foi utilizada em suas atividades no ambiente trabalho, de acordo com ele:

Tive uma experiência de estágio no setor financeiro de uma loja em Pelotas, onde o escritório passava por dificuldades com a alimentação e atualização do sistema de controle financeiro. Pude participar da reorganização interna da equipe e, de certa forma, da coordenação dessa readaptação, onde minha experiência na EJ me permitiu contribuir mais ativamente na resolução dos problemas e na análise dos dados, bem como dos procedimentos que deveriam ser adotados para que tudo corresse conforme o esperado (Q14).

Para o Q10, a empresa Júnior proporcionou conhecimentos e habilidades que os auxiliaram tanto na faculdade como em seu ambiente de trabalho, segundo ele:

Meus conhecimentos adquiridos em planejamento estratégico e tático foram utilizados por mim quando assumi posições de liderança dentro da AIESEC, onde trabalho atualmente. Na faculdade, aprendi a lidar melhor com trabalhos em grupo após vivenciar experiências de trabalho em equipe da Emad Jr. (Q10).

A partir das respostas apresentadas acima, pode-se observar que a Emad Jr. contribuiu no desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências nos ex-membros que foram utilizadas durante a sua trajetória acadêmica (Q04), profissional (Q14), em ambos os casos (Q10) e nos processos seletivos (Q02).

Percebe-se que os ex-membros conseguem mobilizar os conhecimentos e as habilidades adquiridas na empresa Júnior em determinadas situações de suas vidas, de acordo com Dutra (2011), este é o foco atualmente e não o estoque destes conhecimentos e habilidades como antigamente.

Ao abordar a preparação obtida na Emad Jr. para o mercado de trabalho (questão 42), apenas 3 indivíduos acreditam que a contribuição foi pouca, alegando que a preparação é superficial e necessita de maior amadurecimento e profissionalismo em relação ao cumprimento de prazos. Os demais afirmaram ter sido de suma importância e uma grande oportunidade, pois de acordo com os ex-membros a empresa Júnior proporcionou a realidade do mercado, conforme o Q22:

A Emad Jr. é uma base para o mercado de trabalho, dá as primeiras noções de como as coisas acontecem efetivamente, mas principalmente ajuda no desenvolvimento pessoal dos integrantes referente ao trabalho em grupo, melhor relacionamento com as pessoas, comunicação mais efetiva e clara, desenvolvimento de qualidades e também o auxílio a decidir que área seguir futuramente (Q22).

Além da realidade de mercado, a empresa possibilitou o contato com profissionais que estão inseridos no mercado de trabalho, com isso, possibilitando também a troca de experiências com outras organizações. Em relação a isto, o Q29 afirmou: "acredito que participar da empresa júnior tenha acrescentado muito na minha formação como profissional. Além de agregar conhecimento, experiência e uma rede de contatos".

De acordo com os indivíduos, outra contribuição da empresa júnior foi o desenvolvimento de competências, segundo Q03, a Emad Jr. é "essencial para desenvolver competências que não se aprendem em sala de aula. Além de preparar o aluno para os assuntos que posteriormente irá estudar e dar base para que haja um melhor aprendizado". O Q02 afirmou que "a EJ contribui muito para essas competências ligadas a criatividade, inovação, comunicação, talvez mais pessoais e que acabam contribuindo com o profissional". Nesta mesma linha de pensamento, o Q23 acredita que as competências desenvolvidas pela participação na empresa júnior estão relacionadas à desenvoltura e facilidade de comunicação, de acordo com ele:

Sei que depende muito de cada pessoa, mas para mim, fez toda a diferença, eu não gostava de atender telefone, tinha vergonha de falar em público, em dar ideias, normalmente, tentava aplicar os métodos mais fáceis por evitar ser criativa, a Emad Jr. mudou isso, me deixou mais corajosa e me mostrou que sempre vai ter espaço no mercado para quem fizer bem seu trabalho e que é necessário um conjunto de habilidades não só para a empresa, mas para eu funcionar com a empresa (Q23).

A empresa júnior, segundo os respondentes, também os preparou emocionalmente para lidar com situações inusitadas, conforme o Q05: "os estudantes saem da Emad Júnior muito preparados para trabalhar com pessoas, com equipes, com situações novas, desafiadoras, criativas". Além disso, de acordo com alguns ex-membros, em virtude do curso ser amplo, dentro da Emad Jr. eles conseguiram identificar as áreas que possuíam maior afinidade.

Outra oportunidade possibilitada pela empresa é a experiência profissional, ademais alguns respondentes citaram que o seu primeiro emprego foi a participação na Emad Jr., o Q16 acredita que:

O aluno que tem a oportunidade de estar dentro da Emad e se dedica buscando conhecer e participar de cada projeto estará sempre um passo a frente. Tanto em respeito ao conhecimento quanto reconhecimento por parte do mercado. Hoje ex membros de empresa júnior são muito bem vistos (Q16).

Ao analisar as respostas demonstradas acima, constata-se que a preparação obtida na Emad Jr. contribuiu no crescimento pessoal e profissional de seus ex-membros, o Q30 acredita que: "a Emad nos ajuda a amadurecer, se portar melhor, aprender a conviver e respeitar os colegas, acredito que houve muito mais um crescimento pessoal que acaba refletindo no meio de trabalho". Além disso, de acordo com o Q10:

A Emad Jr. é um ótimo complemento à formação acadêmica de um Administrador. A empresa júnior oferece diversas oportunidades de crescimento profissional para seus colaboradores, preparando-os bem para ingressar no mercado de trabalho - e diferenciando-os dentre os muitos formandos da área de Administração aos olhos do mercado (Q10).

Por meio da análise desta categoria, é possível observar que o principal objetivo da empresa júnior, conforme Ziliotto e Berti (2012) é promover experiência de mercado aos discentes, fomentando o crescimento pessoal e profissional do membro, através da sua participação em decisões como líderes, no desenvolvimento de suas habilidades gerenciais e de suas competências.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as empresas procuram por indivíduos com certas competências que vão além do conhecimento técnico, em virtude deste contexto, os acadêmicos durante sua trajetória na faculdade buscam por estas competências exigidas pelo mercado, através de atividades extracurriculares, entre elas, está a participação em empresas juniores, que tem como finalidade o crescimento pessoal e profissional de seus membros.

Portanto, a pesquisa buscou analisar como o desenvolvimento das competências identificadas na avaliação de desempenho da Emad Jr. é percebido pelos ex-membros dessa organização. Para isso, fez-se necessário a identificação das competências que os ex-membros consideram ter sido desenvolvidas por participarem da empresa júnior; a comparação das competências desenvolvidas nos ex-membros com as projetadas pela avaliação de desempenho da Emad Jr.; e a identificação de como os ex-membros que estão exercendo atividade profissional acreditam que as competências adquiridas na empresa júnior contribuíram para o seu crescimento no ambiente de trabalho. A partir da análise dos dados coletados, foi possível contemplar os objetivos geral e específicos do trabalho, sendo eles apresentados a seguir.

Através da análise da terceira parte do questionário, foi possível constatar que praticamente todos os indivíduos (37) acreditam que desenvolveram competências por terem participado da Emad Jr., as mais lembradas foram desenvoltura/facilidade de comunicação, responsabilidade/comprometimento, pró-atividade, trabalho em equipe, liderança, e relacionamento interpessoal. E as menos citadas foram facilidade de adaptação/flexibilidade, visão sistêmica, e criatividade.

Além disso, a maioria dos respondentes (36) considerou ter ocorrido mudanças pessoais pela participação na empresa júnior – sendo que as mudanças mais lembradas foram: relacionamento interpessoal, diminuição da timidez/segurança/confiança, desenvoltura/facilidade de comunicação, trabalho em equipe, e pró-atividade.

Também, realizando uma comparação entre a primeira e a segunda parte do questionário, foi possível observar que os membros que permaneceram na empresa júnior entre 5 e 9 semestres, desenvolveram mais competências que os membros que participaram entre 1 e 4 semestres.

Assim, com os dados obtidos, percebe-se que o público alvo da presente pesquisa acredita que desenvolveu as competências identificadas na avaliação de desempenho da Emad Jr. Analisando a segunda parte do questionário, observa-se que as competências que se destacaram com maior aprendizagem foram: fácil adaptação/flexibilidade, responsabilidade/comprometimento e visão sistêmica, e as com menor aprendizagem: liderança, senso crítico e capacidade de gerenciar o tempo.

Através da comparação entre a terceira e a segunda etapa do questionário, pode-se observar que houve uma contradição, visto que na questão 36, que trata sobre o desenvolvimento de competências, as competências “fácil adaptação/flexibilidade e visão sistêmica” foram as menos citadas, e “liderança” foi uma das mais lembradas. No entanto, na segunda parte, as competências fácil adaptação/flexibilidade e visão sistêmica foram consideradas com maior aprendizagem, e a liderança com menor aprendizagem.

Em relação à contribuição da Emad Jr. aos ex-membros que estão exercendo atividade profissional, todos afirmaram que as competências adquiridas na empresa júnior os auxiliaram para o seu crescimento no ambiente de trabalho – sendo que as competências mais citadas foram trabalho em equipe/relacionamento interpessoal, comunicação, criatividade, comprometimento/responsabilidade e liderança.

Além disso, a maioria dos indivíduos (36) acredita que as habilidades e os conhecimentos adquiridos na Emad Jr. foram utilizados durante as atividades desenvolvidas na faculdade e/ou no trabalho. As competências mais mencionadas foram trabalho em equipe, oratória/comunicação, comprometimento/responsabilidade, e liderança.

Percebe-se que as competências citadas foram as mesmas, quando questionados se alguma competência adquirida na empresa júnior os auxiliou para o seu crescimento no ambiente de trabalho, e quando questionados se as habilidades e os conhecimentos adquiridos na empresa júnior foram utilizados durante as atividades desenvolvidas na faculdade e/ou no trabalho.

Os ex-membros destacaram ainda algumas mudanças necessárias na Emad Jr. para que o processo de aprendizagem tivesse sido melhor, por exemplo, a maior interação entre as áreas, mais profissionalismo/maturidade dos membros, maior número de treinamentos, a priorização das consultorias, e a maior participação dos professores/professor orientador.

Contudo, mesmo com estes problemas apontados, a maioria dos respondentes (35) acredita que a contribuição da Emad Jr. para o mercado de trabalho foi importante e uma grande oportunidade, pois proporcionou a realidade de mercado, contato com profissionais, desenvolvimento de competências, preparo emocional para lidar com diferentes situações, identificação das áreas que possuíam maior afinidade, experiência, e crescimento pessoal e profissional.

Desta forma, o trabalho apresenta como principais contribuições ao mundo acadêmico, a identificação de que as empresas juniores podem favorecer o desenvolvimento de competências nos estudantes, além disso, o estudo aponta para a influência do período de participação no desenvolvimento de competências nos membros.

Outro ponto a ser ressaltado é a implementação da gestão por competências, seus benefícios aos empresários, e a contribuição da mesma no desenvolvimento dos funcionários, auxiliando a organização na identificação das competências que o colaborador possui, definindo as necessárias para sua função, e por fim, identificando as competências que o colaborador precisa desenvolver.

Além de apresentar contribuições para a Emad Jr., pois através do estudo é possível identificar que os ex-membros realmente desenvolveram as competências que a empresa busca desenvolver, e reconhecem a contribuição da empresa júnior na sua vida pessoal e profissional. Contudo, foi possível identificar alguns problemas internos na empresa, que se contornados, podem aumentar o nível de aprendizagem dos membros.

O presente trabalho também buscou demonstrar aos estudantes os benefícios em participarem de empresas juniores, pois além de estarem ajudando a sociedade, prestando consultoria com menor preço, estarão contribuindo consigo mesmo para o desenvolvimento dos possíveis *gaps* de competências que serão fundamentais para a inserção no mercado formal de trabalho. Além disso, ressalta a importância das empresas juniores para as empresas que recebem as consultorias, pelo custo diferenciado cobrado pelas mesmas.

Faz-se necessário destacar que apesar das contribuições, o presente trabalho apresenta limitações, visto que foi analisada apenas a percepção dos ex-membros com relação ao desenvolvimento de suas competências. O que nesse caso, ficou restrito a uma técnica de coleta de dados. Assim, outro mecanismo de coleta de dados poderia apresentar maior detalhamento dos resultados, porém este não foi possível devido à dispersão do público alvo em questão, que reside em diferentes localidades do país, devido o término da faculdade, bem

como, a busca por oportunidades na área profissional e acadêmica. Acredita-se também que poderia ter sido realizada uma comparação entre as competências desenvolvidas durante a graduação dos acadêmicos que participaram de empresa júnior com aqueles que não participaram.

Portanto, sugere-se como pesquisas futuras a realização de entrevistas ou aplicação de questionários aos egressos de outras empresas juniores, sendo possível analisar se as mesmas também contribuem no desenvolvimento de competências e se estas competências são as mesmas desenvolvidas pela Emad Jr. Além disso, poderia ser realizada uma pesquisa com os acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal de Pelotas que não participaram da empresa júnior, para identificar as competências que eles acreditam ter desenvolvido no decorrer do curso, e compará-las com as desenvolvidas pela Emad Jr. Outra sugestão é a elaboração de um questionário avaliando o processo de aprendizagem dos acadêmicos, analisando as ferramentas e os métodos aprendidos, comparando os indivíduos que participaram e os que não participaram da empresa júnior.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-41-num-1-ano-2001-nid-46469/>. Acesso em: 15 abr. 2015.
- BRASIL JÚNIOR. **O Movimento Empresa Júnior**. Disponível em: <http://brasiljunior.org.br>. Acesso em: 11 mai. 2015.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- EMAD JR. **A Empresa**. Disponível em: <http://wp.ufpel.edu.br/emadjr/>. Acesso em: 11 mai. 2015.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. Gestão Empresarial - Estratégias Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38183>. Acesso em: 25 mai. 2015.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- KRAEMER, F. B.; AGUIAR, O. B. Gestão de competências e qualificação profissional no segmento da alimentação coletiva. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 22, n. 5, p. 609-619, Set./Out. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-52732009000500002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-52732009000500002). Acesso em: 15 abr. 2015.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LEWINSKI, S. M. et al. Contribuição da Empresa Júnior para desenvolvimento das competências necessárias a formação de Engenheiros de Produção. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 2009, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP 2009.
- MEDEIROS, I. B. O. Competências individuais: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT 2006.
- MENDONÇA, M. C. F. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. 2002. 186f. Dissertação (Mestrado Executivo) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.
- OLIVEIRA, I. J. **Definição das competências individuais dos vendedores da empresa Malhas e Tramas**. 2008. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- OLIVEIRA, J. M.; RIBEIRO, F. S. A empresa júnior e a formação de empreendedores. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 23., 2013, Recife. **Anais...** Brasília: ANPROTEC 2013.
- PARRY, S. The Quest For Competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, Jul. 1996.
- RUAS, R. Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD 2003.
- RUAS, R.L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 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, p. 1-23, Jan./Jul. 2005. Disponível em:

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1696&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>. Acesso em: 15 abr. 2015.

SANTOS, R. A. Desenvolvimento de competências profissionais em alunos de engenharia: estudo de empresa júnior como ferramenta de integração teoria – prática. **Revista Lugares de Educação**. Bananeiras, v. 2, n. 1, p. 3-13, Jan./Jun. 2012. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/rle/article/view/11945>. Acesso em: 11 mai. 2015.

SILVA, M. V. **Avaliação de desempenho um termômetro para o crescimento bilateral**. 2012. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pedagogia Empresarial) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, P. C. R. **Empresa Júnior na Prática**. Brasília: Editora Kiron, 2012b.

TOSTA, K. C. B. T. et al. Empresa Júnior e o processo de ensino-aprendizagem prática em administração: o caso da criação da Sem Fronteiras Consultoria Júnior da Universidade Federal da Fronteira Sul. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: IGLU 2011.

VALADÃO JUNIOR, V. M.; MARQUES, R. A. C. Empresa Júnior: Espaço Para Construção De Competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD 2012.

ZILIOOTTO, D. M.; BERTI, A. R. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. **Revista Conexão UEPG**. Ponta Grossa, v.8, n.2, p. 210-217, Jul./Dez. 2012. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/conexao/article/view/4554>. Acesso em: 11 mai. 2015.

---

Artigo recebido em 02/03/2016 e aceito para publicação em 07/11/2016

---