



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

**EXTENSÃO, PROTAGONISMO ESTUDANTIL E
FORMAÇÃO PROFISSIONAL:
UM RELATO DE EXPERIÊNCIA EM EMPRESA JÚNIOR**

Guilherme Nascimento dos Santos
Graduando em Administração
Universidade Estadual de Santa Cruz
santosguilherme18898@gmail.com



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

Resumo

O presente artigo apresenta um relato de experiência desenvolvido na Cia Júnior Consultoria, vinculada aos cursos de Administração, Economia e Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Santa Cruz. O objetivo é analisar as competências profissionais e gerenciais desenvolvidas ao longo da atuação nas funções de Trainee, Consultor, Gerente e Diretor de Gente e Gestão. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, baseada no método de relato de experiência, com fundamentação em extensão universitária, aprendizagem experiencial, gestão de pessoas, liderança situacional e clima organizacional. Os resultados demonstram que a vivência em empresa júnior fortalece a formação acadêmica ao integrar teoria e prática por meio de atividades como recrutamento, desenvolvimento de pessoas, ações de bem-estar e gestão do clima. Destacam-se projetos como MoodUp e Direcionando Talentos. Conclui-se que a empresa júnior é um espaço relevante para o desenvolvimento de competências essenciais à atuação em Administração.

Palavras-chave: Empresa júnior. Extensão. Gestão. Pessoas. Aprendizagem

Abstract

This article presents an experience report developed at Cia Júnior Consultoria, affiliated with the undergraduate programs in Administration, Economics, and Accounting at the State University of Santa Cruz. The objective is to analyze the professional and managerial competencies developed throughout the progression in roles as Trainee, Consultant, People Manager, and Director of People Management. This is a qualitative and descriptive study based on the experience report method, grounded in concepts of university extension, experiential learning, people management, situational leadership, and organizational climate. The results show that participation in a junior enterprise strengthens academic education by integrating theory and practice through activities such as recruitment, people development, well-being initiatives, and climate management. Projects such as MoodUp and Direcionando Talentos stand out. It is concluded that the junior enterprise is a valuable space for developing essential competencies for professional practice in Administration.

Keywords: Junior enterprise. Extension. Management. People. Learning.



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

1. INTRODUÇÃO

A extensão universitária representa, ao lado do ensino e da pesquisa, um dos pilares constitutivos da educação superior brasileira. Reconhecida pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei n.º 9.394/1996), a extensão tem como propósito promover a interação transformadora entre a universidade e a sociedade, articulando o conhecimento acadêmico com demandas concretas do contexto social e produtivo. A Resolução CNE/CES n.º 7/2018 tornou obrigatória a curricularização da extensão, determinando que no mínimo 10% da carga horária dos cursos de graduação seja destinada a atividades extensionistas.

Entre as modalidades extensionistas mais significativas para os cursos de Administração, as empresas juniores destacam-se por constituírem ambientes de aprendizagem ativa, nos quais estudantes de graduação gerenciam organizações reais, prestam serviços ao mercado e desenvolvem competências profissionais de forma integrada à sua formação acadêmica. A Cia Júnior Consultoria, empresa júnior vinculada aos cursos de Administração, Economia e Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), em Ilhéus, Bahia, foi fundada em 1996 e reconhecida como a primeira empresa júnior do interior da Bahia. Integrante do Movimento Empresa Júnior (MEJ), a organização tem como missão promover um Brasil mais empreendedor e impulsionar os resultados das micro e pequenas empresas da região.

O presente artigo é um relato de experiência da minha trajetória na Cia Júnior Consultoria, iniciada em agosto de 2023 como Trainee, seguida pela efetivação como Consultor de Gente e Gestão (novembro–dezembro/2023), ascensão à Gerência de Pessoas (dezembro/2023–julho/2024) e, por fim, director da Diretoria de Gente e Gestão no segundo semestre de 2024. Ao longo desse percurso, fui responsável por áreas críticas de gestão de pessoas: planejamento e condução de processos seletivos, desenvolvimento de membros por meio do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), gestão do clima organizacional, promoção da saúde mental dos membros, controle de presença e cuidado com a experiência do membro do ingresso ao desligamento.



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

O objetivo geral deste artigo é analisar as competências profissionais e gerenciais desenvolvidas ao longo dessa trajetória na Cia Júnior Consultoria, com ênfase na área de gestão de pessoas. Como objetivos específicos, busca-se: (a) descrever as atividades e projetos realizados em cada função exercida; (b) identificar as competências desenvolvidas ao longo do processo; (c) relacionar as experiências vivenciadas com os fundamentos teóricos da gestão de pessoas, da aprendizagem experiencial e da extensão universitária; e (d) discutir os desafios enfrentados e os impactos da experiência na formação profissional.

A justificativa para este relato reside na relevância das práticas extensionistas para a formação integral de futuros administradores. Em um mercado de trabalho crescentemente exigente em termos de competências comportamentais — liderança, comunicação, gestão de conflitos, tomada de decisão — a empresa júnior revela-se um laboratório vivo onde essas habilidades são exercitadas com consequências reais. Além disso, a sistematização dessas experiências em produções acadêmicas contribui para a construção de conhecimento sobre o tema e para o aprimoramento contínuo das práticas do Movimento Empresa Júnior.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Extensão Universitária e Empresa Júnior

A extensão universitária é definida pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX, 2012) como um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade. Essa concepção dialoga com o pensamento de Paulo Freire, para quem a extensão não pode ser compreendida como mera transferência de conhecimento, mas sim como um processo dialógico de construção coletiva do saber. Em 'Extensão ou Comunicação?' (1983), Freire propõe a comunicação como fundamento das relações entre universidade e sociedade, compreendendo o ato educativo como práxis — ação e reflexão sobre o mundo para



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

transformá-lo. Ao integrar ensino e pesquisa, a extensão confere ao acadêmico a oportunidade de aplicar o conhecimento produzido na universidade em contextos reais, retroalimentando o processo formativo.

As empresas juniores constituem uma das modalidades mais completas de extensão universitária. Regulamentadas pela Lei n.º 13.267/2016, são organizações sem fins lucrativos, constituídas e geridas exclusivamente por estudantes de graduação sob orientação docente e apoio institucional. Segundo a Brasil Júnior (2022), o Movimento Empresa Júnior conta com mais de 600 entidades federadas no país, envolvendo mais de 20.000 universitários. A pesquisa DNA EJ aponta que membros de empresas juniores desenvolvem competências como liderança, trabalho em equipe, comunicação, pensamento estratégico e gestão de projetos em grau significativamente superior ao dos estudantes que não participam dessas organizações.

A Cia Júnior Consultoria, fundada em 1996, é pioneira no interior da Bahia e oferece serviços de consultoria nas áreas de gestão, finanças, marketing e planejamento estratégico para micro e pequenas empresas da região de Ilhéus. Para além da prestação de serviços, a organização assume o compromisso de promover um ambiente de vivência empresarial que prepara seus membros para a construção de uma sociedade empreendedora, pautada por valores de união, profissionalismo, comprometimento com resultados, amor pelo o que faz e transparência.

2.2 Aprendizagem Experiencial

A teoria da aprendizagem experiencial, formulada por David Kolb (1984), propõe que o conhecimento é construído a partir da transformação da experiência concreta em aprendizado reflexivo e conceitual. O ciclo kolbiano é composto por quatro fases interligadas: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Para Kolb (1984), o aprendizado mais significativo emerge da tensão dialética entre essas fases, exigindo do aprendiz a capacidade de transitar entre a ação e a contemplação, entre o concreto e o abstrato.



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

No contexto das empresas juniores, esse ciclo manifesta-se de modo particularmente produtivo: o estudante vive experiências reais de gestão (experiência concreta), reflete sobre os resultados obtidos e os desafios enfrentados (observação reflexiva), busca embasamento teórico para compreender o que viveu (conceituação abstrata) e aplica novos conhecimentos em situações subsequentes (experimentação ativa). Esse movimento espiral é especialmente intenso em trajetórias de progressão funcional, em que cada novo cargo demandou a mobilização e a ampliação das competências acumuladas no cargo anterior.

Dewey (1938), precursor das ideias kolbianas, já argumentava que não é qualquer experiência que educa, mas aquela que provoca reflexão e conecta-se a experiências futuras. Freire (1996), em 'Pedagogia da Autonomia', aprofunda essa perspectiva ao afirmar que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou construção”. A empresa júnior materializa essa premissa ao colocar o estudante diante de situações-problema reais que exigem reflexão, decisão e responsabilidade, condições que Freire (1996) associa ao desenvolvimento da autonomia e da consciência crítica. Kolb e Kolb (2017) reforçam que a aprendizagem experiencial é especialmente potente em contextos de alta implicação pessoal e relevância social.

2.3 Gestão de Pessoas, Liderança e Clima Organizacional

A gestão de pessoas é uma função organizacional que compreende o conjunto de políticas, práticas e processos destinados a atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores. Chiavenato (2020) destaca que essa área é altamente sensível à cultura e à mentalidade dominante nas organizações, o que torna o papel do gestor de pessoas especialmente complexo e contextualmente situado. Em ambientes como as empresas juniores, essa complexidade é amplificada pelo fato de que os membros são voluntários motivados primordialmente pelo aprendizado, e exercem suas funções em paralelo às obrigações acadêmicas.



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

Hersey e Blanchard (1986), ao formularem a teoria da liderança situacional, argumentam que o estilo de liderança mais eficaz varia conforme o nível de maturidade dos liderados. Em contextos de alta rotatividade, como os das empresas juniores, essa flexibilidade é essencial: mais diretivo com ingressantes e mais delegativo com membros experientes. A liderança servidora, proposta por Greenleaf (1977), complementa essa perspectiva ao priorizar o crescimento dos liderados. Northouse (2021) destaca que líderes eficazes combinam inteligência emocional e orientação para o desenvolvimento das pessoas — competências centrais ao longo da trajetória descrita neste relato. Gabriel e Dias (2022) identificam que membros que exercem cargos de gestão em empresas juniores desenvolvem de forma acelerada a capacidade de influência positiva e tomada de decisão participativa.

O clima organizacional, definido por Luz (2014) como o reflexo do estado de ânimo e do grau de satisfação dos funcionários com a organização em determinado momento, é uma variável crítica para o desempenho e a sustentabilidade das empresas juniores. A pesquisa de clima, quando realizada sistematicamente e com base no ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar, Agir), permite diagnosticar problemas, planejar intervenções e monitorar o impacto das ações implementadas (CHIAVENATO, 2020). A segurança psicológica, descrita por Edmondson (1999) como a crença coletiva de que o ambiente de trabalho é seguro para a tomada de riscos interpessoais, é um fator determinante para o engajamento e a inovação em equipes.

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é uma ferramenta estruturada de identificação de competências a desenvolver, definição de metas e elaboração de ações para o crescimento profissional e pessoal (DUTRA, 2016). Veloso et al. (2019) demonstram que o PDI potencializa o autoconhecimento e a agência na construção da trajetória profissional, especialmente em contextos de aprendizagem ativa. No âmbito da empresa júnior, o PDI contribui para personalizar o desenvolvimento dos membros e funciona como instrumento de retenção, ao demonstrar que a organização investe no crescimento de cada integrante.



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada por meio do método do relato de experiência. Daltro e Faria (2019) definem o relato de experiência como uma modalidade de pesquisa qualitativa que descreve e analisa uma vivência com rigor metodológico, articulando-a com referenciais teóricos pertinentes. Distingue-se da simples narrativa pessoal ao exigir reflexão crítica, embasamento conceitual e contribuição para o campo do conhecimento.

O contexto da experiência relatada é a Cia Júnior Consultoria, empresa júnior vinculada aos cursos de Administração, Economia e Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). O período de atuação compreende agosto de 2023 a dezembro de 2024, contemplando quatro etapas progressivas: Trainee (agosto–novembro/2023); Consultor de Gente e Gestão (novembro–dezembro/2023); Gerente de Pessoas (dezembro/2023–julho/2024); e Diretor de Gente e Gestão (segundo semestre de 2024).

Os dados utilizados são de natureza primária, obtidos por meio de memória reflexiva sobre as experiências vivenciadas, documentos produzidos durante a atuação, incluindo as Propostas de Candidatura para a Gerência de Pessoas (2024.1) e para a Diretoria de Gente e Gestão (2024.2), atas de reunião, além de observações participantes ao longo do período.

A análise é interpretativa e orientada por três eixos: (a) descrição das atividades e projetos realizados em cada função; (b) identificação das competências desenvolvidas; e (c) reflexão crítica sobre os desafios enfrentados e os impactos na formação profissional. Essa estrutura articula-se com o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), constituindo-se em um exercício intencional de conceituação abstrata a partir de experiências concretas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

4.1 Trainee e Consultor de Gente e Gestão (2023): imersão e aprendizado inicial

O ingresso na Cia Júnior Consultoria ocorreu em agosto de 2023, pela via do processo seletivo para o programa de Trainee. Esse período inicial, que se estendeu até novembro de 2023, representou o primeiro contato com o ambiente organizacional da empresa júnior e com a cultura do Movimento Empresa Júnior. Em novembro de 2023, o autor fui efetivado como Consultor de Gente e Gestão, função exercida até dezembro do mesmo ano.

Nessa fase, o atuei como membro de suporte da Diretoria de Gente e Gestão, participando de atividades como apoio à organização do processo seletivo, integração de novos membros e ações de engajamento da equipe. À luz da teoria de Kolb (1984), esse período correspondeu predominantemente às fases de experiência concreta e observação reflexiva: o contato com situações inéditas, conduzir dinâmicas em grupo, apoiar entrevistas por competências, compreender os mecanismos de motivação de jovens universitários, provocou reflexões sobre as próprias limitações e sobre as competências a desenvolver.

Um aprendizado fundamental dessa etapa foi a compreensão dos desafios estruturais enfrentados pela Diretoria de Gente e Gestão da Cia Júnior: a baixa retenção de membros, a dificuldade de comunicação interna efetiva e os obstáculos para atrair candidatos qualificados ao processo seletivo. Esses desafios, identificados já nos documentos internos da diretoria, tornaram-se o ponto de partida para as propostas que o autor desenvolveria nas funções seguintes.

4.2 Gerência de Pessoas (dezembro/2023 – julho/2024): gestão, projetos e liderança

Em dezembro de 2023, ao ser eleito Gerente de Pessoas para o semestre 2024.1, assumi pela primeira vez uma posição de gestão com responsabilidades formais sobre a equipe e os processos da Diretoria de Gente e Gestão. Essa transição representou um salto significativo em termos de complexidade e responsabilidade, exigindo a mobilização das



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

competências acumuladas no período anterior e o desenvolvimento de novas habilidades gerenciais.

No âmbito do processo seletivo, a atuação como gerente implicou coordenar integralmente todas as etapas: definição de perfis, elaboração de materiais de divulgação, planejamento das fases de seleção, capacitação dos avaliadores e comunicação dos resultados. Reconhecendo que a baixa visibilidade da empresa júnior entre os estudantes da UESC era um gargalo crítico, propus e executei, em parceria com a Diretoria de Marketing, um workshop de divulgação do Movimento Empresa Júnior voltado para os estudantes de Administração, Economia e Ciências Contábeis. O evento, realizado no início do ano letivo de 2024, abordou a definição e os benefícios das empresas juniores, depoimentos de ex-membros e orientações sobre o processo seletivo, resultando na superação da meta de inscrições.

Para aprimorar a comunicação interna, identificada como desafio recorrente desde 2022, foi implementada uma comunidade no WhatsApp exclusiva para os membros da Cia Júnior. Essa iniciativa visou resolver problemas concretos: a baixa taxa de resposta a formulários enviados por e-mail, a dificuldade de destacar avisos importantes da Diretoria Executiva e a descentralização das justificativas de falta. A comunidade mostrou-se eficaz no acompanhamento das ausências e na melhoria do fluxo de informações internas.

Na área de saúde mental e bem-estar, foi implementado um programa mensal de rodas de conversa em parceria com o Projeto e-terapia. Reconhecendo que a Cia Júnior é composta integralmente por jovens que enfrentam desafios de saúde mental, amplificados pela conciliação das responsabilidades universitárias com as demandas da empresa júnior, o programa abordou temas como equilíbrio entre vida profissional e pessoal, resiliência, prevenção do burnout e importância do autocuidado. Essa iniciativa alinha-se aos princípios de segurança psicológica propostos por Edmondson (1999) e ao conceito de gestão de pessoas centrada no bem-estar defendido por Limongi-França (2017).



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

O PDI foi outro eixo central da atuação como gerente. Ainda que de adesão não obrigatória nesse período, o acompanhamento individualizado de membros por meio de planos de desenvolvimento estruturados permitiu personalizar o processo de crescimento de cada integrante. Aplicando os pressupostos da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), o estilo de gestão foi adaptado conforme o perfil de cada membro: mais diretivo com os ingressantes e mais delegativo com os mais experientes. Essa flexibilidade de estilo revelou-se determinante para o engajamento e a retenção dos membros ao longo do semestre.

O primeiro semestre de 2024 evidenciou também um desafio organizacional relevante: com apenas o cargo de gerente ocupado na Diretoria de Gente e Gestão, o Diretor de Projetos assumiu acumulativamente as responsabilidades da DGG, gerando sobrecarga. Essa situação, reforçou a necessidade de estruturar melhor a diretoria e definir com clareza os perfis e responsabilidades de cada cargo.

4.3 Diretoria de Gente e Gestão (2024.2): visão estratégica e inovação em gestão de pessoas

O segundo semestre de 2024 marcou o ápice da minha trajetória na Cia Júnior Consultoria, com a eleição para o cargo de Diretor de Gente e Gestão. A transição da gerência para a diretoria implicou uma mudança qualitativa de perspectiva: do foco na execução para a visão estratégica, da gestão de processos para a liderança de pessoas e a transformação organizacional. A Proposta de Candidatura elaborada para essa eleição sintetizou três projetos estruturantes que guiaram a atuação no semestre.

O primeiro projeto, denominado 'Direcionando Talentos: Perfis Estratégicos para Diretorias', teve como objetivo fundamental definir personas por diretoria na Cia Júnior, mapeando as competências técnicas, comportamentais e ferramentais necessárias para cada cargo de liderança. Fundamentado nos princípios da gestão por competências (DUTRA, 2016; FLEURY; FLEURY, 2001), o projeto previu três etapas: mapeamento de competências por meio de consultas às diretorias, refinamento do processo seletivo



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

com base no perfil mapeado e elaboração de um documento guia transparente e acessível a todos os membros e candidatos. A implementação estava programada para iniciar no processo seletivo de 2025.1, com indicadores de sucesso baseados na qualidade dos selecionados e na taxa de retenção.

O segundo projeto, o 'MoodUp – Elevando o Clima Organizacional', constituiu uma iniciativa de diagnóstico e melhoria do clima organizacional estruturada com base no ciclo PDCA. Na fase de planejamento, foram definidos os aspectos a avaliar: satisfação no trabalho, comunicação interna, relacionamento entre colegas e oportunidades de crescimento. A fase de execução envolveu pesquisa de clima detalhada, cujos dados foram analisados e compartilhados com os demais diretores, subsidiando um plano de ação com treinamentos, eventos de integração e reuniões de feedback. Os indicadores de sucesso incluíram o índice de satisfação, engajamento dos membros e NPS interno.

O terceiro projeto, 'Modernizando o Controle de Presença dos Membros', buscou digitalizar e sistematizar o registro de frequência por meio de um formulário no Pipefy, acessível via QR code disponibilizado no mural de chegada. O sistema permitiu o registro de presenças, atrasos e justificativas de falta em tempo real, com geração automática de planilhas para análise pela equipe da DGG. Essa iniciativa alinhava-se ao pilar de controle da Diretoria de Gente e Gestão e respondia a uma demanda por maior transparência e rastreabilidade no acompanhamento dos membros.

A atuação como Diretor de Gente e Gestão exigiu, ainda, a responsabilidade pelo cuidado integral com a experiência do membro do ingresso até o desligamento. Busquei estruturar pontos de contato significativos ao longo de toda a jornada do membro na empresa júnior: rituais de boas-vindas, acompanhamento contínuo via PDI, feedbacks estruturados, reconhecimento de entregas e processos de desligamento humanizados. Esse olhar sistêmico sobre a experiência do membro reflete a maturidade gerencial desenvolvida ao longo de toda a trajetória na Cia Júnior.

4.4 Competências Desenvolvidas: síntese analítica



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

A análise integrada das quatro etapas de atuação na Cia Júnior Consultoria permite identificar um conjunto expressivo de competências desenvolvidas. Do ponto de vista técnico, destacam-se: planejamento e condução de processos seletivos por competências, elaboração e acompanhamento de PDIs, diagnóstico e gestão do clima organizacional via ciclo PDCA, estruturação de programas de bem-estar e saúde mental, implementação de sistemas de comunicação interna e controle de presença, além de gestão de projetos em contexto de recursos limitados.

No plano das competências comportamentais, a trajetória promoveu o desenvolvimento da liderança situacional e servidora, da comunicação interpessoal empática, da resiliência diante de desafios organizacionais, da tomada de decisão sob pressão e da capacidade de engajar voluntários sem autoridade formal. Essas competências, apontadas pela literatura como essenciais para o exercício da gestão contemporânea (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2016), foram adquiridas de forma experiencial, em situações reais com consequências concretas para a organização e seus membros.

A progressão das funções exercidas, de trainee a consultor, de gerente a director, configurou um processo de desenvolvimento em espiral, consistente com o modelo de Le Boterf (2003), que concebe a competência não como um atributo estático, mas como uma construção dinâmica resultante da articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos de ação. Cada novo papel exigiu a mobilização de competências já desenvolvidas e a construção de novas capacidades, em um ciclo contínuo de aprendizagem experiencial que se retroalimentou ao longo de toda a trajetória.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência relatada evidencia que a participação em uma empresa júnior constitui uma das formas mais ricas de extensão universitária para estudantes de Administração. Ao longo de aproximadamente dezesseis meses na Cia Júnior



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

Consultoria, foi possível desenvolver um conjunto relevante de competências técnicas e comportamentais, diretamente relacionadas às exigências do mercado de trabalho e à prática profissional.

A vivência em gestão de pessoas, envolvendo processos seletivos estruturados, PDIs individualizados, iniciativas de saúde mental e ações voltadas à melhoria do clima organizacional, proporcionou uma aprendizagem que vai além da teoria. Projetos como MoodUp, Direcionando Talentos e rodas de conversa em parceria com o Projeto e-terapia demonstram o potencial de inovação e protagonismo estudantil em organizações reais.

Sob a perspectiva teórica, a experiência corrobora o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb, ao articular prática, reflexão e aplicação contínua. Além disso, as abordagens de liderança situacional e liderança servidora mostraram-se adequadas para orientar a gestão em um contexto de equipes voluntárias e heterogêneas, fortalecendo a integração entre teoria e prática no desenvolvimento de competências gerenciais.

Como limitações, destaca-se o caráter subjetivo do relato, restrito a uma experiência específica, o que impede generalizações mais amplas, além da ausência de mensuração quantitativa dos impactos das ações desenvolvidas. Como agenda futura, sugerem-se estudos longitudinais sobre a trajetória de ex-membros e análises comparativas entre empresas juniores, bem como o fortalecimento do reconhecimento institucional dessas iniciativas como espaços estratégicos de formação acadêmica e profissional.



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL JÚNIOR. **DNA Empresa Júnior 2022**. Brasília: Brasil Júnior, 2022. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br>. Acesso em: mar. 2025.
- BRASIL. **Lei n.º 13.267, de 6 de abril de 2016**. Disciplina a criação e a organização das entidades denominadas 'empresas juniores'. Diário Oficial da União, Brasília, 7 abr. 2016.
- BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CIA JÚNIOR CONSULTORIA. **Proposta de Candidatura – Diretoria de Gente e Gestão 2024.2**. Ilhéus: Cia Júnior Consultoria, 2024. Documento interno.
- CIA JÚNIOR CONSULTORIA. **Proposta de Candidatura – Gerência de Pessoas 2024**. Ilhéus: Cia Júnior Consultoria, 2023. Documento interno.
- CNE/CES. **Resolução n.º 7, de 18 de dezembro de 2018**. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira. Brasília: MEC, 2018.
- DALTRO, M. R.; FARIA, A. A. Relato de experiência: uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 223-237, 2019.
- DEWEY, J. **Experience and education**. New York: Collier Books, 1938.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.
- FORPROEX – FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE EXTENSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: FORPROEX, 2012.
- FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GABRIEL, L. A.; DIAS, M. R. Liderança em empresas juniores: competências desenvolvidas e impactos na formação gerencial. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 45-63, 2022.



17ª Edição 2026 | 28, 29 e 30 de maio
Imperatriz, Maranhão (Região Nordeste)

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness.** New York: Paulist Press, 1977.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. **The experiential educator: principles and practices of experiential learning.** Kaunakakai: EBLIS Press, 2017.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MORGAN, J. **The employee experience advantage.** Hoboken: Wiley, 2017.

NORTHHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice.** 9. ed. Thousand Oaks: Sage, 2021.

OLIVEIRA, E. M.; MORAES, C. A. Empresa júnior como espaço de extensão universitária: uma análise das contribuições para a formação acadêmica. **Revista de Extensão e Estudos Culturais**, v. 6, n. 1, p. 12-28, 2019.

VELOSO, E. F. R. et al. Desenvolvimento de carreira e aprendizagem experiencial em jovens profissionais: contribuições do PDI. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 1-28, 2019.