ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas | **CATEGORIA:** ENANGRAD Júnior

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA JÚNIOR

Resumo

Este estudo analisa o desenvolvimento de competências profissionais em estudantes de Administração a partir da vivência prática em uma Empresa Júnior (EJ) vinculada a um instituto federal. Partiu-se da premissa de que a experiência em EJs, como ambiente empreendedor e de aprendizagem experiencial, oferece oportunidades de aquisição de competências que extrapolam a sala de aula, alinhando a formação às demandas do mercado. Adotou-se a estratégia de estudo de caso único, com abordagem mista e objetivos exploratório-descritivos. Os dados foram coletados por questionário eletrônico, com oito questões fechadas em escala Likert e três abertas, respondido por vinte e um participantes, e complementados por análise documental. As respostas foram tratadas por estatística descritiva e análise de conteúdo temática. Os resultados indicam que os participantes percebem a EJ como ambiente transformador: 87% relataram contribuição significativa para o desenvolvimento de competências, com destaque para liderança, comunicação, trabalho em equipe e tomada de decisão. Identificaram-se ganhos na integração entre teoria e prática, no comportamento empreendedor e na empregabilidade. Conclui-se que a EJ atua como ponte estratégica entre o ensino superior e o mundo do trabalho.

Palavras-chave: Competências profissionais. Empresa Júnior. Aprendizagem experiencial. Empreendedorismo.

Abstract

This study analyzes the development of professional competencies in Business Administration students based on practical experience in a Junior Enterprise (JE) linked to a federal institute. It started from the premise that experience in JEs, as an entrepreneurial and experiential learning environment, offers opportunities to acquire competencies that go beyond the classroom, aligning education with market demands. A single case study strategy was adopted, with a mixed approach and exploratory-descriptive objectives. Data were collected through an electronic questionnaire, with eight closed Likert-scale questions and three open ones, answered by twenty-one participants, and complemented by documentary analysis. Responses were treated through descriptive statistics and thematic content analysis. The results indicate that participants perceive the JE as a transformative environment: 87% reported a significant contribution to competency development, especially leadership, communication, teamwork, and decision-making. Gains were also identified in the integration between theory and practice, in entrepreneurial behavior, and in employability. It is concluded that the JE acts as a strategic bridge between higher education and the world of work.

Keywords: Professional competencies. Junior Enterprise. Experiential learning. Entrepreneurship.

1 INTRODUÇÃO

As Empresas Juniores (EJs) consolidaram-se como alternativa ao ensino estritamente tradicional, permitindo que estudantes universitários adquiram experiência prática em gestão, liderança, inovação e empreendedorismo, geridas exclusivamente por discentes, essas organizações constituem ambientes dinâmicos nos quais os participantes desenvolvem competências consideradas essenciais para o mercado de trabalho. No Brasil, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) tem crescido de forma expressiva, ampliando as oportunidades de protagonismo estudantil e de vivência empreendedora ainda durante a graduação.

O MEJ estrutura-se como um movimento empreendedor estudantil que articula universidade, mercado e sociedade; as EJs são associações civis sem fins lucrativos, de natureza educacional e empresarial, que prestam serviços a custos acessíveis e, em contrapartida, oferecem a seus membros um ambiente de experimentação gerencial; esse arranjo aproxima o estudante da lógica de uma startup em estágio inicial: equipes enxutas, recursos limitados, necessidade de validação junto a clientes reais e tomada de decisão sob incerteza, é justamente essa dinâmica que confere às EJs relevância como objeto de estudo no campo do empreendedorismo e da formação de competências.

Nesse cenário, esta pesquisa investiga de que forma a participação em uma Empresa Júnior contribui para o desenvolvimento das competências profissionais de estudantes de Administração; o estudo tem como recorte uma EJ vinculada a um instituto federal de educação situado no interior do Nordeste brasileiro, fundada em 2023, que oferece a seus membros vivências de consultoria, assessoria e gestão de projetos com clientes reais, o recorte é particularmente significativo por situar-se em um território de menor dinamismo econômico, no qual a EJ assume papel adicional de fomento ao desenvolvimento local e ao protagonismo juvenil.

O objetivo geral consiste em analisar como a vivência nessa EJ influencia a construção de competências profissionais nos estudantes de Administração; como objetivos específicos, busca-se: (i) identificar as principais competências desenvolvidas pelos participantes; (ii) compreender a percepção dos discentes sobre o próprio crescimento profissional; e (iii) examinar a influência da cultura organizacional e do ambiente empreendedor da EJ nessa formação.

A justificativa do estudo reside na necessidade de compreender como a experiência prática em organizações estudantis complementa a formação acadêmica e fortalece a empregabilidade, onde a articulação entre conhecimento teórico e vivência aplicada constitui diferencial competitivo relevante para o egresso de Administração, tornando essa investigação pertinente tanto no plano científico quanto no campo da prática pedagógica e empreendedora.

Diante desse contexto, formula-se o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a vivência prática em uma Empresa Júnior influencia a construção de competências profissionais em estudantes de Administração de um instituto federal? A resposta a essa questão interessa não apenas às instituições de ensino, que buscam estratégias de aproximação entre teoria e prática, mas também aos gestores das próprias EJs e aos formuladores de políticas educacionais voltadas ao empreendedorismo na graduação.

Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre competências profissionais, hard e soft skills e aprendizagem experiencial em Empresas Juniores; a seção 3 descreve a

metodologia; a seção 4 apresenta a análise e a discussão dos resultados; e a seção 5 sintetiza as conclusões, contribuições, limitações e a agenda de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Competência profissional: do CHA à lógica da entrega

O conceito de competência é frequentemente associado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) mobilizados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições. Essa leitura, contudo, mostra-se insuficiente quando isolada, pois a posse de tais atributos não garante, por si só, geração de valor para a organização. Dutra (2017) desloca a ênfase para a capacidade de entrega, isto é, para o resultado concreto que o profissional produz ao aplicar suas competências, evidenciando o impacto efetivo sobre metas, desempenho de equipes e objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, ser competente não significa apenas dominar o que o trabalho exige, mas transformar esse domínio em resultados tangíveis; a competência assume caráter simultaneamente técnico e estratégico, pois pressupõe alinhar ações e decisões ao propósito organizacional. Le Boterf (1995), reforça esse entendimento ao definir competência não como um estado ou um acúmulo de conhecimentos, mas como a capacidade de mobilizá-los de forma eficaz diante de situações concretas e complexas. Fleury e Fleury (2001) complementam essa visão ao situarem a competência na interface entre o indivíduo, sua trajetória e as demandas do contexto produtivo.

Para Le Boterf (1995), a competência manifesta-se no saber-agir responsável e reconhecido, que combina o saber mobilizar, integrar e transferir recursos em determinado contexto; essa formulação é especialmente pertinente ao ambiente das EJs, onde o estudante é continuamente convocado a articular saberes dispersos, técnicos, relacionais e gerenciais, para responder a problemas reais de clientes. Além da dimensão individual, emerge a noção de competência coletiva, pois os resultados da organização dependem da capacidade de a equipe coordenar entregas, compartilhar aprendizados e construir soluções conjuntas, dimensão raramente exercitada no ensino tradicional.

2.2 Hard skills e soft skills

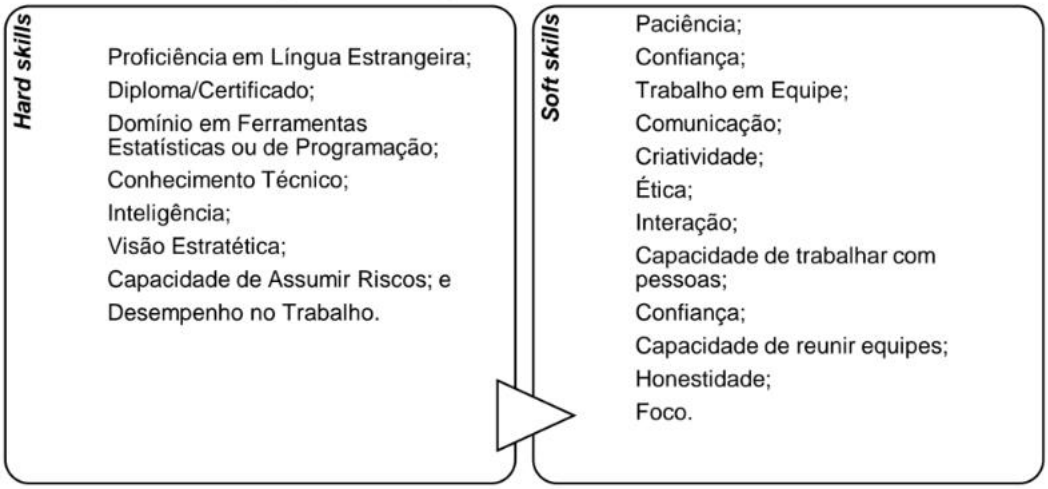
A literatura distingue competências técnicas (hard skills) de competências comportamentais (soft skills); As primeiras compreendem conhecimentos mensuráveis, adquiridos por formação, treinamento e experiência, como domínio de ferramentas, raciocínio analítico e visão estratégica; As segundas dizem respeito a atitudes e traços interpessoais, como comunicação, confiança, ética e capacidade de trabalhar em equipe. Para Van Dalen, Henkens e Schippers (2010), Rao (2013) e Rajadurai et al. (2018), focar exclusivamente em um dos polos não forma um profissional completo: o essencial é o equilíbrio entre ambos.

Kovaleski e Piconin (2020) argumentam que, embora o investimento em capacitação técnica eleve a produtividade, o desenvolvimento de habilidades comportamentais é decisivo para o crescimento na carreira e a adaptação a mudanças, sob pena de comprometer a interação no ambiente organizacional, a Figura 1 sintetiza essa distinção.

Rao (2013) acrescenta que a empregabilidade contemporânea depende cada vez menos do mero acúmulo de diplomas e cada vez mais da capacidade de o profissional conectar competências técnicas a atributos comportamentais,

conectando, em suas palavras, o campus ao corporativo, esse argumento é central para a análise das EJs, pois é precisamente na vivência prática que as soft skills, frequentemente negligenciadas no currículo formal, encontram terreno fértil para se desenvolver, em complemento às hard skills consolidadas em sala de aula.

Figura 1 – Hard skills e soft skills



Fonte: adaptado de Robles (2012) apud Bakare (2017).

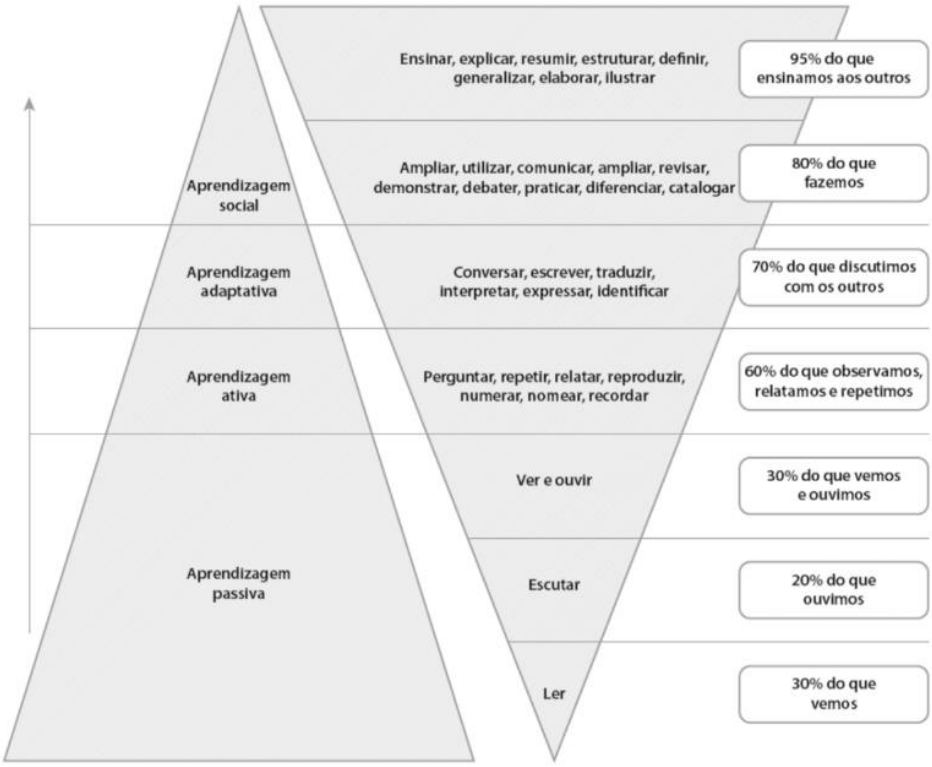
Como evidencia a figura, as hard skills concentram-se em capacidades técnicas e mensuráveis, ao passo que as soft skills reúnem traços de personalidade e atitudes que influenciam a forma como os profissionais interagem e se adaptam; formação de profissionais qualificados depende, portanto, da integração dessas duas dimensões.

2.3 Empresa Júnior, empreendedorismo e aprendizagem experiencial

As Empresas Juniores emergem como espaço privilegiado para a construção de competências, proporcionando vivência prática que complementa e expande os aprendizados acadêmicos (Júnior, Almeida e Oliveira Medeiros, 2014). Ao integrar teoria e prática, permitem o desenvolvimento simultâneo de habilidades técnicas e socioemocionais, liderança, tomada de decisão, trabalho em equipe e adaptabilidade, configurando-se como ecossistemas formativos e empreendedores.

Chiavenato (2020), lembra que o comportamento humano resulta da interação entre fatores inatos e adquiridos, sendo a aprendizagem o vetor que molda o desenvolvimento individual, grupal e organizacional, nesse sentido, a efetividade da aprendizagem varia conforme o grau de engajamento do sujeito com o conteúdo, a Figura 2 ilustra um modelo hierárquico que relaciona métodos de aquisição de conhecimento e níveis de retenção.

Figura 2 – Níveis de aprendizagem e respectivas porcentagens de fixação



Fonte: Chiavenato (2020).

Na base do modelo situa-se a aprendizagem passiva (ler e ouvir), de menor retenção; à medida que se avança, a aprendizagem torna-se ativa, adaptativa e social, envolvendo processos como debater, traduzir conceitos em ações e ensinar a outros, com retenção substancialmente maior (Dale, 1969; Chiavenato, 2020), as EJs favorecem justamente esses níveis superiores, pois os estudantes aprendem ao aplicar conhecimentos em projetos reais (Dal Piva et al., 2006).

O caráter empreendedor da vivência é reforçado pela literatura de inovação. O Manual de Oslo (OCDE, 2018) distingue inovações de produto, processo, organizacional e de marketing, dimensões que os membros de uma EJ exercitam ao propor serviços, redesenhar fluxos e criar estratégias para clientes reais. Tidd e Bessant (2015) destacam que a inovação bem-sucedida decorre menos de inspiração isolada e mais de processos organizacionais sistemáticos, enquanto Ikenami, Garnica e Ringer (2016) ressaltam que ambientes colaborativos e dinâmicos estimulam o espírito empreendedor; assim, a EJ desponta como espaço-modelo para o comportamento empreendedor desde a formação inicial.

Compreendida como ecossistema de inovação em escala reduzida, a EJ integra atores (membros, professores orientadores, clientes e parceiros), recursos e práticas que se retroalimentam. Os estudantes vivenciam o ciclo completo de um empreendimento, prospecção de clientes, diagnóstico, proposta de valor, execução e entrega, o que aproxima a experiência da rotina de uma startup e favorece o desenvolvimento de uma mentalidade orientada a resultados. Esse ciclo, repetido a cada projeto, opera como mecanismo de aprendizagem experiencial: a reflexão sobre a prática gera novos conhecimentos, que são reaplicados em desafios subsequentes, consolidando competências de forma cumulativa.

A literatura sobre aprendizagem experiencial enfatiza que o conhecimento se consolida quando o sujeito alterna ação e reflexão, Dal Piva et al. (2006) caracterizam

a Empresa Júnior como laboratório de aprendizagem, no qual o erro é tratado como insumo formativo e a prática como fonte legítima de saber; nessa lógica, atividades como debater alternativas, traduzir conceitos em decisões e ensinar pares, situadas no topo dos níveis de aprendizagem descritos por Chiavenato (2020) e Dale (1969), tornam-se rotina, o que explica, em termos teóricos, a percepção de transformação relatada pelos participantes deste estudo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem mista, quali-quantitativa, e objetivos exploratório-descritivos, adotando como estratégia o estudo de caso único de uma Empresa Júnior de Administração vinculada a um instituto federal localizado no interior do Nordeste brasileiro. A unidade de análise compreende tanto a estrutura organizacional da EJ quanto os processos formativos vivenciados por seus membros.

A escolha pelo estudo de caso único justifica-se pela natureza do fenômeno investigado, que exige compreensão aprofundada e contextualizada do desenvolvimento de competências em um ambiente específico; essa estratégia mostra-se adequada quando o objetivo não é a generalização estatística, mas a compreensão analítica de como e por que determinado processo ocorre em seu contexto real. A abordagem mista, por sua vez, permite combinar a mensuração de percepções (dimensão quantitativa) com a interpretação de significados atribuídos pelos participantes (dimensão qualitativa), ampliando a profundidade e a confiabilidade das evidências.

Os participantes foram selecionados por amostragem intencional, contemplando membros e ex-membros que atenderam aos seguintes critérios: (a) atuação mínima de um semestre na organização; (b) participação comprovada em projetos com clientes reais; e (c) concordância com o termo de consentimento, a amostra final reuniu vinte e um respondentes, número coerente com o porte reduzido da EJ e com a profundidade exigida pela investigação qualitativa.

A coleta de dados ocorreu em 2025 e combinou duas fontes, em estratégia de triangulação: (1) questionário eletrônico estruturado, composto por oito questões fechadas em escala Likert de cinco pontos (dimensão quantitativa) e três questões abertas (dimensão qualitativa); e (2) análise documental de estatutos, atas, relatórios de projetos e materiais institucionais, a escala Likert justifica-se por sua eficácia na mensuração de percepções e atitudes em estudos organizacionais (Boone e Boone, 2012).

As questões fechadas foram tratadas por estatística descritiva, com apuração de frequências e percentuais. As respostas abertas foram submetidas à análise de conteúdo temática (Bardin, 2011), operacionalizada em três etapas, pré-análise, exploração do material e interpretação inferencial, com codificação híbrida que articulou categorias dedutivas, fundamentadas nos modelos teóricos de competência (CHA, hard e soft skills, lógica da entrega), e categorias indutivas emergentes do corpus. As orientações de Minayo (2018) e Gomes (2020) subsidiaram a identificação de padrões e a organização das falas em categorias significativas.

Para a leitura das questões fechadas, adotou-se a escala Likert de cinco pontos, na qual os níveis 4 e 5 expressam concordância e os níveis 1 e 2, discordância, situando-se o nível 3 como posição neutra. A interpretação considerou a concentração de respostas nesses intervalos como indicador da intensidade das percepções, a validade do estudo foi reforçada por estratégias reconhecidas na

literatura qualitativa, em especial a triangulação de fontes, articulando dados do questionário e da análise documental, e a descrição transparente dos procedimentos de coleta e tratamento, de modo a assegurar coerência interna e aderência ao contexto investigado.

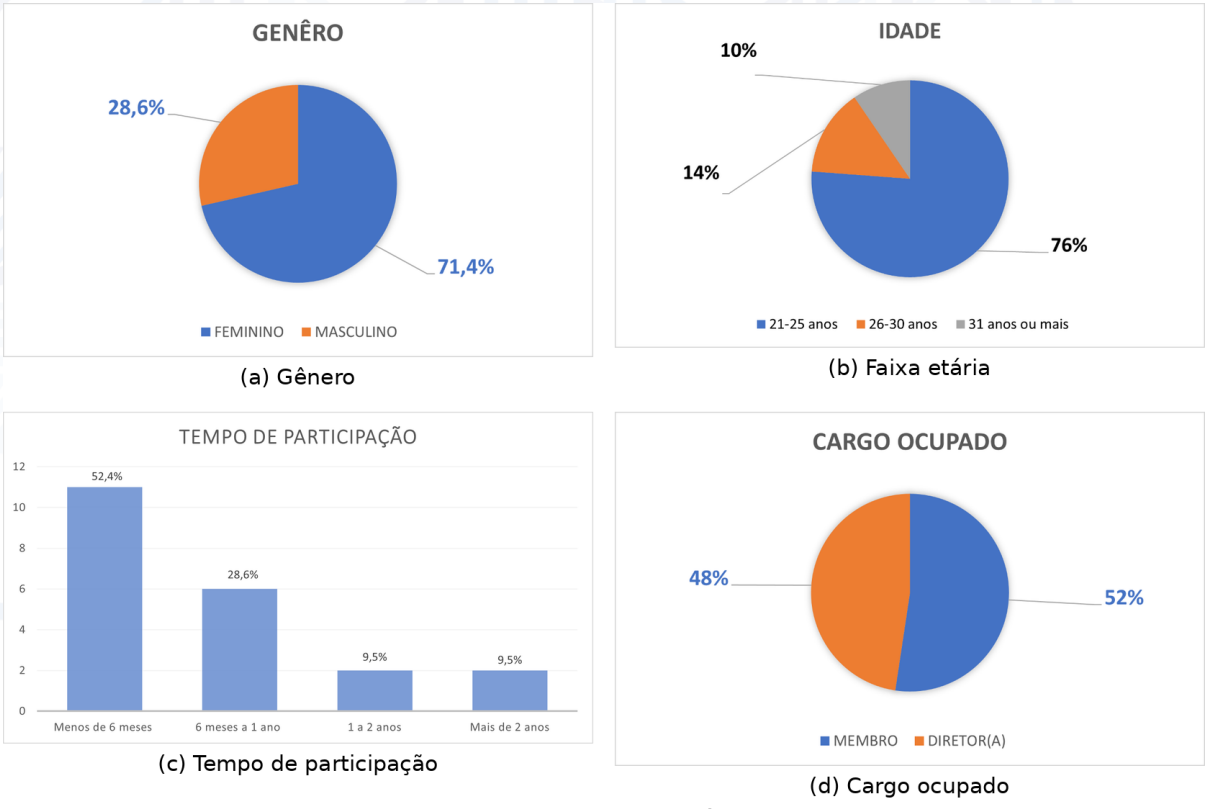
Reconhecem-se limitações metodológicas, como o tamanho reduzido da amostra, a impossibilidade de generalização estatística, a dependência de autopercepções e a curta maturidade da organização; tais limites, contudo, não comprometem a validade analítica do estudo, cujo objetivo central é compreender o fenômeno em seu contexto específico, todos os procedimentos preservaram o anonimato dos participantes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

A pesquisa contou com vinte e uma respostas, a Figura 3 consolida o perfil dos participantes quanto a gênero, faixa etária, tempo de participação e cargo ocupado na organização.

Figura 3 – Perfil dos participantes da pesquisa



(a) Gênero

(b) Faixa etária

(c) Tempo de participação

(d) Cargo ocupado

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2025).

Observa-se predominância do gênero feminino (71,4%), o que reflete o crescente protagonismo das mulheres em espaços de liderança estudantil e iniciativas empreendedoras, a maioria dos respondentes situa-se na faixa de 21 a 25 anos, coincidente com a fase intermediária da graduação, período propício à experimentação e ao amadurecimento profissional (Le Boterf, 1995), quanto ao tempo de participação, a concentração entre seis meses e um ano relaciona-se à recente regularização institucional da EJ; ainda assim, mostrou-se suficiente para uma vivência transformadora, em linha com Chiavenato (2020), para quem experiências

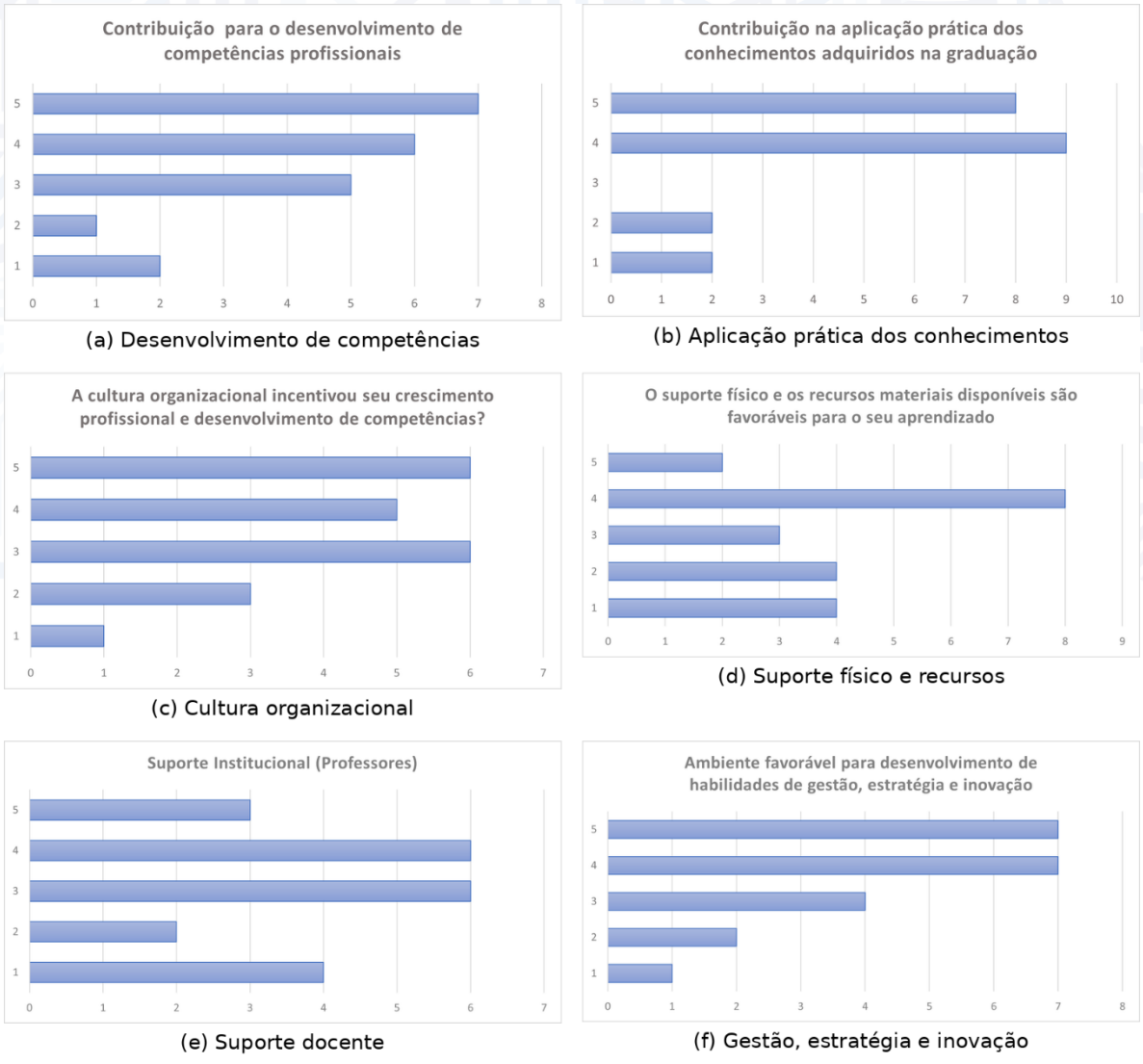
práticas intensivas, mesmo curtas, geram aprendizagens profundas, por fim, a distribuição equilibrada entre funções de liderança (52%) e operacionais (48%) indica acesso expressivo dos discentes à tomada de decisão e à condução estratégica da organização.

Esse perfil é relevante para a interpretação dos resultados subsequentes, a elevada proporção de membros em funções diretivas sugere que parcela significativa da amostra vivenciou diretamente os desafios da gestão, coordenação de equipes, delegação, prestação de contas e resolução de conflitos, condições que, segundo Robbins (2012), favorecem o pensamento crítico, a autonomia e o comprometimento com resultados. A predominância feminina, por sua vez, dialoga com a missão inclusiva do MEJ e evidencia a EJ como espaço de empoderamento e de democratização das oportunidades de liderança no ambiente universitário.

4.2 Percepções sobre a vivência na Empresa Júnior

As oito questões fechadas, mensuradas em escala Likert, captaram o grau de concordância dos participantes quanto a diferentes dimensões da experiência, a Figura 4 reúne os resultados.

Figura 4 – Percepções dos participantes sobre a vivência na EJ.



(a) Desenvolvimento de competências

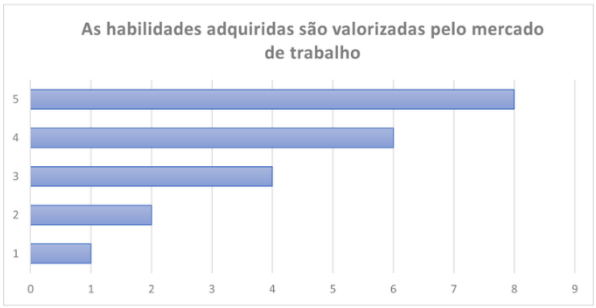
(b) Aplicação prática dos conhecimentos

(c) Cultura organizacional

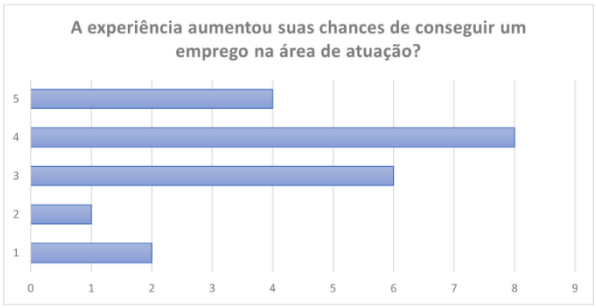
(d) Suporte físico e recursos

(e) Suporte docente

(f) Gestão, estratégia e inovação



(g) Valorização pelo mercado



(h) Aumento da empregabilidade

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O dado mais expressivo confirma a hipótese central: 87% dos respondentes afirmam que a EJ contribuiu significativamente para o desenvolvimento de suas competências profissionais; esse resultado dialoga diretamente com Dutra (2017), pois os participantes assumem funções reais, lideram projetos e tomam decisões que afetam a dinâmica da entidade, materializando a lógica da entrega. A EJ atua, assim, como microambiente corporativo que acelera o amadurecimento e fortalece a empregabilidade.

As demais dimensões reforçam esse achado, os participantes reconhecem forte conexão entre os conhecimentos da graduação e os desafios práticos, o que evidencia a EJ como elo entre universidade e mercado e confirma a eficácia da aprendizagem experiencial (Chiavenato, 2020; Dale, 1969). A cultura organizacional, marcada por horizontalidade, autonomia e corresponsabilidade, foi percebida como fator de estímulo ao protagonismo, em consonância com Robbins (2012) e Ikenami, Garnica e Ringer (2016), o ambiente também foi avaliado como propício ao desenvolvimento de competências de gestão, estratégia e inovação, aproximando o discente da realidade empresarial (Mintzberg, 1994; OCDE, 2018; Tidd e Bessant, 2015).

No que tange ao suporte institucional, a infraestrutura física e os recursos materiais receberam avaliação majoritariamente positiva; já o apoio docente, embora reconhecido, apresentou parcela relevante de neutralidade, sinalizando oportunidade de melhoria na mediação entre os projetos da EJ e o corpo docente. Robbins (2012), destaca que o envolvimento ativo de professores como mentores é crucial para potencializar os impactos formativos de iniciativas baseadas na prática. Por fim, os respondentes reconhecem que as habilidades adquiridas são valorizadas pelo mercado e ampliam suas chances de inserção profissional, evidenciando o fortalecimento do capital relacional e do repertório prático dos discentes.

Tomados em conjunto, os resultados quantitativos descrevem uma trajetória formativa coerente: o estudante ingressa, assume responsabilidades reais, percebe a aplicação prática do conhecimento, reconhece o desenvolvimento de competências e projeta esse ganho sobre sua empregabilidade; essa cadeia de percepções é consistente com a noção de entrega de Dutra (2017) e com a lógica do saber-agir de Le Boterf (1995), pois o valor formativo não se restringe ao que o estudante aprende, mas ao que ele se torna capaz de realizar. A lacuna identificada no apoio docente, por sua vez, não enfraquece o conjunto, mas indica um ponto de alavancagem: a institucionalização da mentoria poderia ampliar ainda mais os impactos observados.

A elevada percepção quanto ao ambiente de gestão, estratégia e inovação merece leitura à luz do Manual de Oslo (OCDE, 2018), na rotina da EJ, os membros exercitam, ainda que de modo incipiente, as quatro dimensões de inovação: de produto, ao conceber novos serviços de consultoria; de processo, ao redesenhar

fluxos internos de atendimento e gestão; organizacional, ao estruturar áreas, papéis e rotinas de governança; e de marketing, ao desenvolver estratégias de posicionamento e relacionamento com clientes. Essa vivência multidimensional, alinhada às proposições de Tidd e Bessant (2015) sobre a inovação como processo sistemático, reforça o caráter empreendedor da formação e ajuda a explicar por que os participantes associam a experiência ao desenvolvimento de competências estratégicas valorizadas pelo mercado.

4.3 Análise qualitativa das questões abertas

As três questões abertas foram tratadas por análise de conteúdo temática, gerando categorias de percepção, dificuldades e competências desenvolvidas, o Quadro 1 apresenta as percepções sobre o desenvolvimento profissional.

Quadro 1 – Percepções dos participantes sobre o desenvolvimento profissional

Categoria	Frequência	Exemplos de respostas
Desenvolvimento de habilidades	14	“Desenvolvi habilidades de liderança”; “Melhorei minha comunicação em equipe”
Aprendizado prático	10	“Consegui aplicar o que aprendi em sala”; “Adquiri conhecimentos práticos”
Visão profissional e de mercado	6	“Entendi melhor como funciona uma empresa”
Impacto direto na carreira	4	“Consegui boas vagas”; “Tornei-me mais destemida”
Experiências negativas	2	“Não tive boa experiência”; “Não ajudou muito”

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Predominam percepções positivas, com destaque para o desenvolvimento de habilidades interpessoais e a aplicação prática do conhecimento; os relatos negativos, embora minoritários, apontam a necessidade de melhorias estruturais, o Quadro 2 sistematiza as principais dificuldades enfrentadas.

Quadro 2 – Principais dificuldades relatadas pelos participantes

Categoria de desafio	Frequência	Exemplos de respostas
Gestão de pessoas e conflitos	7	“Conflitos”; “Gestão com pessoas”; “Trabalho em conjunto”
Falta de estrutura e apoio	5	“Falta de equipamentos”; “Falta de orientação dos professores”
Gestão do tempo e equilíbrio acadêmico	4	“Conciliar estudos e demandas”
Liderança e responsabilidade	4	“Coordenar equipes”; “Tomada de decisões”
Mercado e adesão de clientes	2	“Falta de empresas que buscavam serviços”; “Cidade pequena”
Outros / não se aplicam	2	“Nenhum específico”; “Sem resposta”

Fonte: dados da pesquisa (2025).

As dificuldades concentram-se na gestão de pessoas e conflitos interpessoais, seguida de limitações estruturais e de apoio institucional, tais desafios, embora exigentes, foram apontados como elementos formativos que estimulam resiliência e pensamento estratégico, o Quadro 3 reúne as competências desenvolvidas segundo os próprios participantes.

Quadro 3 – Competências desenvolvidas pelos estudantes

Categoria	Frequência	Exemplos de respostas
Comunicação e trabalho em equipe	8	“Comunicação”; “Trabalho em equipe”
Liderança e gestão de pessoas	7	“Liderança”; “Motivar equipes”; “Gestão empresarial”
Resolução de problemas e decisão	5	“Resolução de problemas”; “Tomada de decisões”
Inteligência emocional e relações	4	“Inteligência emocional”; “Relacionamento com pessoas”
Organização, ética e comprometimento	3	“Organização”; “Comprometimento”; “Prestação de contas”
Conhecimentos técnicos ou setoriais	3	“Fluxo de caixa”; “Marketing”
Experiências negativas	1	“Somente stress”; “Não percebi desenvolvimento”

Fonte: dados da pesquisa (2025).

As competências mais citadas, comunicação, trabalho em equipe, liderança e resolução de problemas, confirmam o predomínio do desenvolvimento de soft skills, sem prejuízo de ganhos técnicos pontuais (fluxo de caixa, marketing), a análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos evidencia que a EJ se consolida como espaço formativo de elevado potencial transformador, articulando aplicação prática do conhecimento, desenvolvimento de competências e comportamento empreendedor; os desafios relatados, longe de invalidarem a experiência, integram o processo de aprendizagem significativa.

Cabe destacar a convergência entre as três fontes qualitativas e os dados quantitativos da Figura 4, enquanto as questões fechadas revelam a intensidade das percepções positivas, as questões abertas explicitam o conteúdo dessas percepções, nomeando as competências e os obstáculos concretos da vivência. Essa triangulação confere robustez aos achados: o desenvolvimento de habilidades interpessoais e gerenciais aparece de forma recorrente em ambos os blocos, ao passo que as dificuldades de gestão de pessoas e de apoio institucional, embora presentes, não revertem a avaliação globalmente favorável. Confirma-se, assim, que a EJ funciona como ponte efetiva entre o ensino superior e o mundo do trabalho, contribuindo para a empregabilidade e para a formação cidadã, empreendedora e estratégica dos discentes.

5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa demonstrou que a participação em uma Empresa Júnior representa importante elemento formativo no desenvolvimento das competências profissionais de estudantes de Administração; a vivência analisada permitiu observar como a experiência prática complementa e potencializa os conhecimentos da graduação, ampliando a compreensão dos discentes sobre o papel do administrador e evidenciando o potencial das EJs como mecanismos de inovação pedagógica e de formação empreendedora.

Retomando os objetivos propostos, identificaram-se como principais competências desenvolvidas a comunicação, a liderança, o trabalho em equipe, a inteligência emocional e a resolução de problemas; constatou-se que os participantes percebem a experiência como profundamente transformadora; e verificou-se que a cultura organizacional, pautada por horizontalidade, autonomia e corresponsabilidade,

atuou como vetor de protagonismo e comportamento empreendedor, e esses achados dialogam com Dutra (2017), Le Boterf (1995), Chiavenato (2020) e Robbins (2012), que enfatizam a ação e a reflexão como elementos centrais da aprendizagem e da geração de valor.

Como contribuições, o estudo reforça, no plano teórico, a compreensão da EJ como ecossistema de aprendizagem experiencial e ambiente empreendedor; no plano prático, oferece subsídios para a gestão de Empresas Juniores e para o fortalecimento da mentoria docente; e, no plano social, evidencia o papel dessas organizações na empregabilidade e na formação cidadã dos estudantes, sobretudo em contextos regionais de menor dinamismo econômico.

No plano das implicações gerenciais e pedagógicas, os resultados sugerem três frentes de atuação. A primeira é a institucionalização da mentoria docente, transformando o apoio difuso em acompanhamento estruturado e contínuo, capaz de potencializar a articulação entre teoria e prática. A segunda é a valorização curricular da experiência em EJ, mediante mecanismos de reconhecimento que integrem essa vivência à trajetória formativa do estudante. A terceira é o fortalecimento da infraestrutura e dos vínculos com o ecossistema empreendedor local, ampliando o portfólio de projetos e, por consequência, a diversidade de competências exercitadas.

Entre as limitações, destacam-se o tamanho reduzido da amostra, a restrição a um único caso e a dependência de autopercepções, que recomendam cautela na generalização dos resultados; como agenda futura, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes Empresas Juniores, a adoção de desenhos longitudinais que acompanhem a trajetória dos egressos e a investigação do vínculo entre a atuação docente e os impactos formativos. Conclui-se que incentivar, consolidar e expandir as Empresas Juniores deve figurar como prioridade nas políticas voltadas à qualidade do ensino superior em Administração.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOONE, Harry N.; BOONE, Deborah A. Analyzing Likert data. **Journal of Extension**, v. 50, n. 2, p. 1-5, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DALE, Edgar. **Audio-visual methods in teaching**. 3. ed. New York: Dryden Press, 1969.

DAL PIVA, Alaxendro Rodrigo et al. **Empresa Júnior**: um laboratório de aprendizagem como diferencial para a formação acadêmica. In: XIII SIMPEP, 2006, Bauru. Anais [...]. Bauru: Unesp, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 2020.

IKENAMI, Rodrigo K.; GARNICA, Leonardo A.; RINGER, Nivaldo J. Ecossistemas de inovação: abordagem analítica da perspectiva empresarial para formulação de estratégias de interação. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, p. 162-174, 2016.

JÚNIOR, Valdir Machado Valadão; ALMEIDA, Rafaela Campos de; OLIVEIRA MEDEIROS, Cintia Rodrigues de. Empresa Júnior: espaço para construção de competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 4, p. 665-695, 2014.

KOVALESKI, Fanny; PICONIN, Claudia Tania. **Gestão de recursos humanos**: comparação das competências hard skills e soft skills na indústria 4.0. São Paulo: AYA Editora, 2020.

LE BOTERF, Guy. **Construir as competências individuais e coletivas**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2018.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1994.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta, reporte e uso de dados sobre inovação. 4. ed. Paris: OECD Publishing; Eurostat, 2018.

RAJADURAI, Jegatheesan et al. Analyzing the integration of soft skills and hard skills in employability: a conceptual framework. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 8, n. 6, p. 33-45, 2018.

RAO, M. S. **Soft skills**: enhancing employability: connecting campus with corporate. New Delhi: I. K. International, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VAN DALEN, Hendrik P.; HENKENS, Kène; SCHIPPERS, Joop. Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. **Population and Development Review**, v. 36, n. 2, p. 309-330, 2010.