

ÁREA TEMÁTICA: [Empreendedorismo e Startups]

**O IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO EM UMA EMPRESA JÚNIOR
NA PERSPECTIVA DE EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**



O Movimento Empresa Júnior (MEJ), criado em 1967 na França e iniciado no Brasil em 1988, tem envolvido graduandos de várias universidades e diversos cursos de graduação, por ser capaz de instigar a autonomia e a relação teoria e prática nessas tipologias empresariais gerenciadas por discentes que, ao se formarem, podem levar aquela lógica de ação para suas vidas e atividades profissionais. Como representação de uma dessas empresas, fundada em 1996, a primeira do estado de Alagoas, o presente estudo tem como objetivo identificar, na perspectiva dos egressos (ex membros), o impacto para a vida profissional ao participar da Empresa Júnior JRS Consultoria, do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). O fundamento teórico está baseado nos temas empresa júnior em Administração e desenvolvimento profissional. Sobre o delineamento metodológico, o estudo de abordagem predominantemente qualitativa, realizou uma pesquisa descritiva, cujos dados primários foram coletados por meio de questionário *online* enviado a ex-membros, os egressos, tratados com uso das ferramentas do método Análise de Conteúdo. Os resultados identificados apontam que a experiência na JRS promoveu desenvolvimento integrado de habilidades práticas, interpessoais e empreendedoras, com destaque para a liderança, comunicação e resiliência, o que impacta a carreira dos egressos como influência positiva em relação à empregabilidade, o que pode ser um indício positivo da aceleração da transição dos discentes da universidade ao mercado de trabalho.

Palavras-chave: Movimento Empresa Júnior. Desenvolvimento profissional. Competências. Empregabilidade.

Abstract

The Junior Enterprise Movement, founded in 1967 in France and launched in Brazil in 1988, has engaged university students from several universities and graduate programs. Its ability to foster autonomy and the connection between theory and practice in these business typologies is fostered by students who, upon graduation, can apply this logic of action to their lives and professional activities. Representing one of these companies, founded in 1996—the first in the state of Alagoas—this study aims to identify the impact of participating in the JRS Consultoria Junior Enterprise, part of the Business Administration program at the Federal University of Alagoas (UFAL), from the perspective of its graduates. The theoretical foundation is based on the themes of junior enterprise in Business Administration and professional development. The methodological design of this qualitative study involved descriptive research, with primary data collected through an online questionnaire sent to former members and analyzed using Content Analysis tools. The results identified indicate that the experience at JRS promoted the integrated development of practical, interpersonal, and entrepreneurial skills, with an emphasis on leadership, communication, and resilience, which impacts the careers of graduates as a positive influence in relation to employability, which may be a positive indication of the acceleration of the transition of students from the university to the job market.

Keywords: Junior Enterprise Movement. professional development. skills. employability.

1. Introdução

O ensino superior brasileiro busca superar o modelo tradicional de ensino para integrar uma prática profissional reflexiva e fundamentada. Nesse cenário composto por metodologias ativas de aprendizagem, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) pode ser um eficaz ecossistema de desenvolvimento técnico-científico aos estudantes de graduação. Como associações civis sem fins lucrativos, formadas e geridas por universitários, as Empresas Juniores (EJs) oferecem uma imersão supervisionada nos desafios reais do mercado de trabalho.

O MEJ é iniciado em 1967, na França, na École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), quando estudantes buscaram aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula por meio de consultorias reais e, em 1990, com a criação da *Junior Association for Development in Europe* (JADE), passou a fomentar a expansão das EJs em outros países (Cândido; Mendes; Silveira, 2017).

No Brasil, o MEJ foi introduzido em 1987, tanto na Fundação Getúlio Vargas (FGV) quanto na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) e, desde então, tem gerado impacto positivo, especialmente às Micro e Pequenas Empresas (MPEs), consideradas a espinha dorsal da economia nacional e que, frequentemente, enfrentam barreiras financeiras e técnicas para acessar consultorias estratégicas e por isso as EJs geram valor social ao prestar consultorias acessíveis (Uchôa; Lira, 2024; Júnior; Almeida; Medeiros, 2014; SEBRAE, 2022).

Na Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior), fundada em 2003, há cerca de 28.000 estudantes, em 1.600 EJs (Júnior *et al*, 2023; Brasil Junior, 2025), cujo faturamento não é utilizado para pagamento de proventos aos membros, muitos usam essa experiência para estágio, mas para reinvestir na infraestrutura educacional deles e física da EJ. A Brasil Júnior promove, às EJs, a crença na inovação e no empreendedorismo, no “DNA Júnior”, que prega valores como sinergia, transparência e protagonismo (Cunha, 2012).

Cotidianamente, uma das vivências da EJ é cumprir prazos contratuais, gerir as expectativas dos clientes, a necessidade de adaptação aos orçamentos limitados e a responsabilidade por resultados tangíveis que impactem o negócio do contratante (Júnior; Almeida; Medeiros, 2014).

O graduando é estimulado a resolver problemas e tomar decisões no intuito de desenvolver um senso de propósito e motivação intrínseca (Deci; Ryan, 2000), ainda que, frequentemente, supervisionado por professores que oferecem mentoria e acompanhamento técnico, garantem um ambiente de experimentação seguro e orientado (Nascimento; Lima, 2024).

Assim sendo, os estudantes desenvolvem um conjunto de competências nessa estrutura organizacional que simula uma empresa real, com cargos hierárquicos, conselho e áreas funcionais (Cunha, 2012). A comunicação torna-se essencial, desde a elaboração de propostas a clientes à mediação de conflitos e à negociação de escopo até a (re)alocação de membros nos projetos (Júnior; Almeida; Medeiros, 2014).

E como suporte estrutural há ainda a equipe que atua na gestão de crises — quando um cliente está insatisfeito ou um prazo está em risco — para fortalecer a inteligência emocional, a resiliência e a empatia (Franco; Seibert, 2017).

Nesse cenário de ações reais, a EJ proporciona uma visão holística e sistêmica da gestão, além de fomentar uma postura empreendedora orientada para a autonomia, a capacidade de identificar oportunidades e de transformar ideias, favorecendo a inserção no mercado de trabalho e também a possibilidade de criar seu próprio empreendimento (Dolabela, 2008).

Nesse contexto, centrado no “aprender fazendo”, Nascimento e Lima (2024) reconhecem que os membros de uma EJ percorrem um ciclo contínuo, de: executar um projeto, tipo um plano de *marketing* para um cliente (vivência prática); analisar os resultados em reuniões de equipe e com o tutor (análise crítica); conectar essa prática aos modelos teóricos de *marketing* e gestão estudados em sala de aula (apropriação conceitual); e, aplicar esses aprendizados em projetos futuros (aplicação aprimorada).

Porém, é crucial que o membro da EJ equilibre as demandas acadêmicas às responsabilidades da empresa para que sua graduação não seja mal realizada, pois o conhecimento leva à prática amadurecida, já que devido a rotatividade de membros, anualmente, devem existir processos de gestão do conhecimento que garantam a continuidade (SEBRAE, 2022).

Ainda que a valorização pelo mercado varie, quando empresas reais ainda desconhecem a profundidade da formação proporcionada pelas EJs (Soares; Pedersoli; Rodrigues, 2022), em Alagoas, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC), da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), foi criada a primeira EJ do estado, em 1996, voltada ao desenvolvimento de *soft skills*, a problemática do estudo está na compreensão dos efeitos dessa vivência no período pós EJ, para identificar como competências, valores e as experiências adquiridas se traduzem em vantagens e oportunidades de carreira. Ou seja, como a experiência em uma EJ influencia nas competências adquiridas e na empregabilidade?

Desse modo, a relevância do estudo envolve três dimensões: acadêmica, organizacional e social. Inicialmente, contribui para enriquecer a literatura sobre os impactos do MEJ em egressos universitários. No âmbito organizacional, fornece *feedback* à própria JRS Consultoria, à FEAC, à UFAL, ao Sebrae e outras organizações de ensino superior. E, socialmente, comunica aos graduandos, aspectos inerentes à vivência em uma EJ.

Para dar conta deste problema, o objetivo do estudo é identificar, na perspectiva dos egressos (ex membros), o impacto para a vida profissional ao participar da Empresa Júnior JRS Consultoria, do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Para alcançá-lo, as etapas, são: caracterizar o perfil sociodemográfico e a trajetória profissional dos egressos de Administração que participaram da JRS Consultoria; identificar as competências que, na percepção dos egressos, foram desenvolvidas e/ou aprimoradas durante sua participação na JRS Consultoria; relacionar as atividades e responsabilidades exercidas na EJ e as funções desempenhadas em suas carreiras atuais; e descrever a percepção dos egressos sobre a experiência na JRS Consultoria em sua empregabilidade.

Além desta introdução, o artigo está organizado da seguinte forma, em sequência: fundamentação teórica sobre as especificidades das EJs na área de Administração e desenvolvimento profissional de egressos; delineamento metodológico, com uso das ferramentas do método Análise de Conteúdo (AC), de Bardin (2011); descrição dos dados, conectando os achados empíricos ao referencial teórico; e considerações finais, respondendo o objetivo, apontando as limitações e sugerindo estudos futuros a partir deste.

2. Fundamentação Teórica

Esta fundamentação é baseada nos temas: EJ em Administração; e Desenvolvimento profissional dos egressos.

2.1. EJ em Administração

As EJ em Administração (EJAdm), como as demais, são entidades sem fins lucrativos, geridas por estudantes do curso de Administração e que podem ter integrantes de cursos correlatos (Cunha, 2012).

Suas atuações são caracterizadas por versatilidade, abrangendo áreas da gestão, tais como planejamento estratégico, gestão financeira, *marketing*, gestão de pessoas, operações e logística. Isso desenvolve nos membros uma visão integrada e sistêmica dos processos organizacionais, competência essencial para uma atuação gerencial (Chiavenato, 2004), já que vivemos em uma sociedade de organizações, voltadas à saúde, ecologia, sustentabilidade, fármacos etc (Hall, 2004), com diretorias, gerências, coordenações e equipes de projeto estruturadas em modelos matriciais, mecanicistas e/ou orgânicos (Maximiano, 2010). O que proporciona aos estudantes a experiência de operar em diferentes níveis hierárquicos.

As EJAdm são relevantes na formação de competências empreendedoras, sobretudo as relacionadas à gestão de pessoas e processos, pois a participação nessas tipologias organizacionais está associada ao desenvolvimento da competência de liderança, enquanto outras, como planejamento e inovação, não apresentaram diferenças significativas entre os participantes e os não participantes (Sousa *et al*, 2024).

Os projetos desenvolvidos pelas EJAdm, frequentemente, aplicam ferramentas de gestão como a Análise SWOT (*Strengths* - forças; *Weaknesses* - fraquezas; *Opportunities* - oportunidades; *Threats* - ameaças), o BSC (*Balanced Scorecard*) e o PMBOK (*Project Management Institute*, 2021), que promovem inovação e adaptabilidade (Drucker, 2002).

Em uma EJAdm há impacto no desempenho acadêmico dos membros que desenvolvem a gestão do tempo entre o estudo e ainda captar clientes (Franco; Seibert, 2017).

Além disso, numa perspectiva macro, as EJAdm se articulam em redes regionais e nacionais, como as federações estaduais e a Brasil Júnior (Brasil Júnior, 2016), com organizações do sistema “S” etc, com professores e profissionais mentores, o que auxilia o estudante a tomar decisões embasadas, elevando a qualidade da formação (Nascimento; Lima, 2024).

É estimulada uma cultura organizacional de cooperação, coletividade e profissionalismo colaborativo, reforçando valores éticos e fortalecendo habilidades interpessoais, como empatia e resiliência, no convívio diário dos membros (Wagner *et al.*, 2023), ao mesmo tempo que gera autonomia na condução dos projetos, permitindo experimentar as consequências de suas escolhas e aprendizado com acertos e erros (Deci; Ryan, 2000).

2.2 Desenvolvimento profissional dos egressos

O desenvolvimento profissional é um processo dinâmico e contínuo ao longo da carreira profissional, em que a aprendizagem não se limita, nem se inicia, na graduação, mas acompanha as necessidades do mercado de trabalho e as individuais de crescimento.

O egresso, ao realizar a transição entre formação acadêmica e o exercício profissional, passa por incertezas, necessidade de adaptação e aquisição de novas competências, de acordo com a organização em que se insere. Por isso, é essencial constituir sua identidade e competência profissionais (Nóvoa, 2009; Salles *et al*, 2015) tanto com condições externas, como remuneração, interação com a comunidade profissional, experiências práticas com autonomia, aprendizagem por projetos que simulem o mercado de trabalho e ambientes saudáveis que resultem satisfação e que equilibrem vida pessoal e profissional, quanto internas, motivação e sentido de propósito (Rodrigues, 2002; Tsybulsky; Muchnik-Rozanov, 2023; Schenz; Guthrie; Dudgeon, 1995).

Situações negativas, como de assédio moral no estágio, etapa voltada à aprendizagem, podem gerar barreiras emocionais e dificultar a adaptação ao trabalho (Costa; Beltrão; Monte, 2023).

As Instituições de Ensino Superior (IES), responsáveis por preparar o egresso para esta nova etapa, apresentam a perspectiva técnico-científica capaz de orientá-lo a “aprender a aprender” e que eles transcendam especializações restritas (Yuan; Kerr; Kahler, 2020). Por isso que a solidez da formação acadêmica é determinante para a satisfação na carreira e o desempenho no trabalho, como egresso (Deslandes *et al.*, 2024).

Inclusive, tão importante quanto formar o graduando, é importante acompanhá-lo como egresso para se ter uma ferramenta valiosa capaz de compreender e melhorar seus processos formativos, alinhados ao mercado (Hortale *et al*, 2014; Lima; Andriola, 2018).

3. Metodologia

Esse estudo, de abordagem predominantemente qualitativa. Isso porque, ainda que informações gerais sejam representadas em percentuais, as mesmas foram utilizadas em uma perspectiva didática, para dimensionar o leitor em relação à totalidade dos dados utilizados. Junto a isso, sua natureza descritiva é, segundo Burrell e Morgan (1979), subjetivista e interpretativa, ao responder o objetivo “identificar, o impacto para a vida profissional ao participar da Empresa Júnior JRS Consultoria, do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), na perspectiva dos egressos, ex membros”, associando os achados empíricos aos fundamentos teóricos sobre EJ em Administração e desenvolvimento profissional dos egressos. O *locus*, a EJ JRS Consultoria, em geral, é composta por estudantes de Administração, Contabilidade e Economia.

A coleta de dados se deu com uso da ferramenta questionário, do tipo misto, com alternativas abertas, dicotômicas e múltiplas, com escalas de 1 (para nada) a 5 (para muito), elaborado na plataforma *Google Forms*, cujas perguntas foram baseadas na fundamentação teórica. Foi dividido nos aspectos: dados sociodemográficos; habilidades e competências; estrutura organizacional e motivação; impacto após a graduação; reflexões críticas; sugestões; e aspectos históricos e globais.

Para sua operacionalização, um *link*, inicialmente, foi enviado a 5 ex-membros para pré-teste, ainda que o estudo seja qualitativo. Estes responderam e não indicaram necessidade de ajustes e/ou dúvidas e, por isso, foram incorporados. Em seguida, o mesmo *link* foi enviado, via *WhatsApp* - a um grupo já existente composto por 154 ex-membros - e *email* dos integrantes do *Whatsapp*. Todo esse processo ocorreu entre 25 de março e 25 de abril de 2025 e somou 7 respostas.

Em um segundo momento, entre 26 de abril e 21 de maio, foram contatados, via *Whatsapp* no modo privado, outros integrantes, somando mais 37 respostas. Assim, foram 44 respondentes (próximo a 29%), que apresentaram suas vivências em diferentes cargos na JRS Consultoria (consultor, diretor, presidente, entre outros). Outros 20 contatos chegaram a confirmar interesse em participar, mas não preencheram o questionário.

Para a descrição dos dados e elaboração dos gráficos, como *insight* para a análise qualitativa, foi utilizado o *software Microsoft Power BI*. Além disso, para a interpretação das respostas abertas foram utilizadas as ferramentas do método Análise de Conteúdo (AC), a partir de Bardin (2011), para descrever o material textual, identificando a predominância de aspectos temáticos capazes de revelar a vivência profissional dos egressos, ex membros da JRS Consultoria, nas seguintes etapas: pré-análise; exploração; e tratamento e interpretação dos resultados

Na pré-análise, foi realizada leitura flutuante para selecionar o *corpus* (material coletado dos questionários), por meio de recortes de enxertos de palavras e trechos de frases, ou seja, elementos semânticos, baseado em temas, expressões e padrões de sentido recorrentes nas respostas, que revelassem a experiência em fazer parte da JRS e sua influência no desenvolvimento profissional, tipo “liderança”, “pressão”, “aprendi na prática” e “me abriu portas” foram destacados como experiências.

A segunda etapa, a de exploração do material, amadureceu os elementos ao grau de unidades de registro, que identificaram aspectos objetivos (cargos ocupados, ferramentas utilizadas, competências, área de atuação) e subjetivos (aprendizados, desafios, ganhos interpessoais, projeções e expectativas profissionais). Isso se deu por meio da análise do tipo grade aberta, por ser indutiva, que orienta a constituição de categorias que venham emergir dos dados dos respondentes, sem imposição, pré-estabelecimento, *a priori*, de categorias constitutivas. Das unidades, foram constituídas as categorias: competências técnicas, habilidades interpessoais, empregabilidade, empreendedorismo, autonomia e motivação, aprendizagem ativa, percepção de mercado e desafios enfrentados.

E, para o tratamento e interpretação dos resultados, as categorias emergentes foram relacionadas aos fundamentos teóricos.

Quadro 01 — Delineamento metodológico

Objetivo	Identificar, na perspectiva dos egressos (ex membros), o impacto para a vida profissional ao participar da Empresa Júnior JRS Consultoria, do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL)		
Tipo	Qualitativo, de natureza descritiva e subjetivista		
Lócus	JRS Consultoria		
Dados	Primários: via <i>Google Forms</i> , questionário do tipo misto enviado ao grupo de <i>Whatsapp</i> de 154 ex-membros, assim como para seus respectivos <i>emails</i> .		
Corpus	44 respostas (5 pré-testes incorporados e 39 respondentes), de 154		
Período	25 de março a 21 de maio de 2025,		
AC	Ações		Operacionalização
Pré-análise	Elaborar quadro teórico		- Textos-base: Sousa <i>et al.</i> (2024) e Franco e Seibert (2017)
	Leitura flutuante		- Contexto: entender os efeitos da experiência na JRS
	Tipo de grade		Aberta (indutiva), para identificar, sem pré-estabelecer <i>inputs</i> : elementos, unidades de registro e categorias
	Esquema de codificação		Semântico: identificação de temas, padrões de sentido e argumentos recorrentes nos relatos
Explo- ração	Unidades de análise	De registro	Os dados revelaram: habilidades desenvolvidas, ferramentas utilizadas, desafios, percepção do mercado, motivação, empregabilidade e impacto pessoal.
		De contexto	Emergentes: competências técnicas; habilidades interpessoais; empreendedorismo; empregabilidade; aprendizagem ativa; autonomia e motivação; desafios enfrentados; e percepção de mercado.
		Categorias	Aspectos técnicos e humano-sociais
Trata- mento	Interpretação		Microsoft Power BI e gráficos

Fonte: adaptado de Bardin (2011)

4. Análise e Discussão dos Resultados

A discussão foi conduzida à luz dos referenciais teórico-metodológico adotados, para alcançar o objetivo do estudo.

4.1. Perfil sociodemográfico e acadêmico dos egressos

A faixa etária concentra-se entre 22 e 40 anos, com um núcleo significativo de profissionais entre 25 e 32 anos, egressos entre 2 e 7 anos.

Este grupo se encontra em fases cruciais de desenvolvimento profissional, caracterizadas pela consolidação da carreira e busca de posições que exijam maiores responsabilidades.

Para estes profissionais, a experiência na EJ ocorreu em um momento estratégico de transição entre a formação teórica e a imersão na prática, o que aproxima à Dolabela (2008) sobre o papel da EJ como um catalisador de competências a jovens talentos, permitindo-lhes chegar ao mercado com uma maturidade profissional.

A distribuição de gênero, com 57,9% do sexo masculino e 42,1% feminino, não revela diferenças na percepção sobre a experiência na JRS. Isso sugere que esta EJ se consolida como espaço de desenvolvimento equitativo. A natureza projetizada do trabalho e a avaliação baseada em entregas e resultados parecem fomentar um ambiente que transcende vieses de gênero, favorecendo a construção da identidade profissional e nutrindo a motivação intrínseca por meio da autonomia, senso de pertencimento e competência (Tsybulsky; Munchnik-Rozanov, 2023; Deci; Ryan, 2000).

4.2. A jornada na EJ: maturação e ascensão

O período de ingresso, tempo de permanência e cargos ocupados revelam que a experiência na JRS simula a trajetória de carreira corporativa.

Observa-se a tendência de ingresso nesta EJ, em 33,3% dos respondentes que iniciaram sua participação entre já no 1º período, ao passo que há 33,3% que ingressaram em fases mais avançadas, a partir do 6º período, quando já têm contato com componentes curriculares profissionais.

Sobre o período de atuação na JRS, a maioria respondeu ter participado entre 2016 e 2022. Esta é uma fase de expansão e profissionalização do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil (BRASIL JÚNIOR, 2016; SEBRAE, 2022). Ou seja, participaram de uma EJ mais estruturada, com processos de gestão, planejamento estratégico e cultura organizacional alinhados às práticas de mercado, o que potencializou a qualidade da simulação do ambiente de negócios, segundo os respondentes.

Sobre progressão hierárquica, a maioria descreveu uma trajetória de ascensão na JRS, de consultor, à gerente, diretor e, em alguns casos, presidente. Isso materializa o modelo de simulação do ambiente organizacional (Maximiano, 2010). Ao assumirem cargos de liderança, os membros são confrontados com desafios próprios da gestão de equipes e da tomada de decisão, corroborando que a EJ é, sobretudo, uma escola de líderes — profissionais que alinham teoria e prática, desenvolvendo competências socioemocionais fundamentais para o contexto organizacional (Sousa *et al.*, 2024). Esse processo formativo também estimula o desenvolvimento de competências associadas ao planejamento estratégico e à gestão sob incerteza, (Valadão Júnior; Almeida; Medeiros, 2014).

4.3. A base formativa: sinergia entre cultura e ferramentas

A dimensão cultural foi evidenciada 89,5% dos egressos que afirmaram ter aprendido sobre a história e os valores do MEJ, especialmente os fundamentos do "DNA Júnior" (Cunha, 2012), que promovem impacto, propósito, liderança, senso de pertencimento e engajamento.

Os egressos indicaram que tiveram contato com ferramentas de gestão e as quatro predominantes, foram: Análise SWOT/Matriz GUT (94,7%) e 5W2H/PDCA (89,5%). Estas, alinhadas à visão de Kotler e Keller (2012) integradas ao diagnóstico e planejamento organizacional.

Metodologias ágeis, como Kanban/Scrum (84,2%), indicam que a JRS incorpora práticas contemporâneas que fomentam uma cultura de inovação e adaptabilidade, como preconizado por Drucker (2002). E, a aplicação de BSC/OKR (73,7%), reforça o foco em metas e resultados mensuráveis.

A formação na JRS Consultoria indica que os membros não são meros aplicadores de ferramentas, mas que as utilizam com consciência teórica e pelo fato de pertencerem a um movimento com história e impacto social. Essa combinação eleva a experiência de um simples treinamento técnico a uma escola de formação de líderes conscientes e preparados.

4.4. Trajetória profissional no pós JRS: coerência e aplicabilidade

A trajetória profissional dos egressos apresenta o quão as competências desenvolvidas na JRS Consultoria são operacionalizadas no mercado de trabalho.

Há uma predominância de atuação no setor privado, com 57,9% dos egressos sob contrato CLT, o que ratifica o papel da EJ como facilitadora da inserção empresarial (Júnior; Almeida; Medeiros, 2014). Em seguida, a ênfase foi de 21,1% como proprietários de empresas, ou seja, conforme Dolabela (2008), a EJ estimula o empreendedorismo.

Quanto aos cargos, ainda que o público seja jovem, a maioria (47,4%) ocupa posições de nível operacional ou técnico, mas há presença em postos de média (10,5%) e alta gestão (10,5%). Isso sugere que a experiência em cargos de liderança na EJ, que simula o ambiente organizacional real estruturado por níveis hierárquicos e funções bem definidas (Maximiniano, 2010), favorece a lógica da trajetória que visa ascensão profissional.

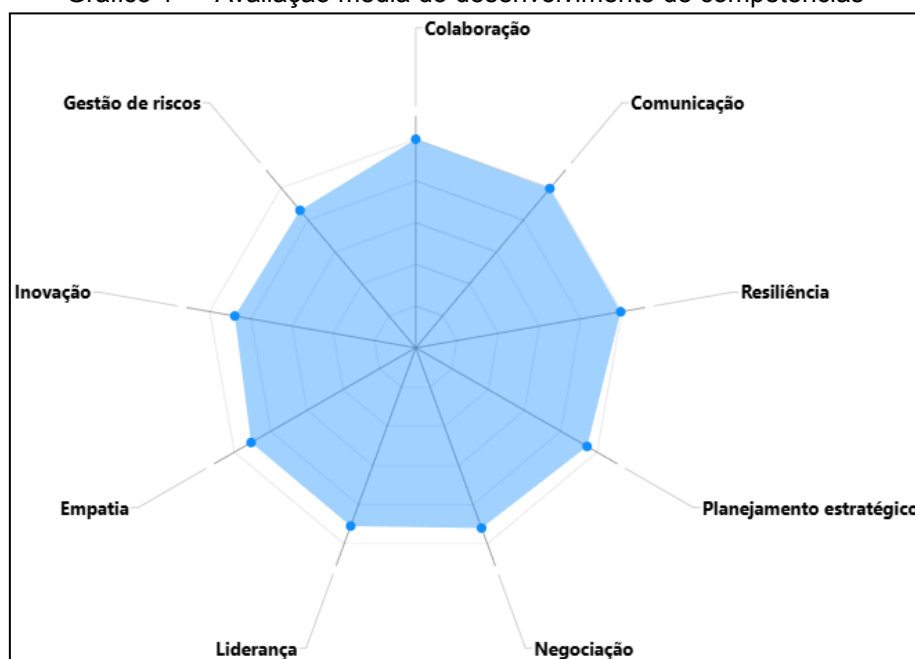
Dois aspectos importantes foram: 94,7% dos egressos atuam em áreas vinculadas à sua formação acadêmica; e 73,7% consideram que sua área de atuação atual possui relação direta com as tarefas exercidas na JRS.

A trajetória dos egressos revela um ciclo de desenvolvimento satisfatório. A base teórica da universidade, potencializada pela prática na EJ, resulta em uma inserção qualificada e coerente no mercado de trabalho. Isso porque, as EJAdm conectam teoria e prática (SEBRAE, 2022), ao mesmo tempo que inserem a lógica da gestão do tempo e o desempenho acadêmico dos membros.

4.5. Desenvolvimento holístico de competências

A experiência na JRS, a partir dos respondentes, promove o crescimento profissional holístico, aprimorando de modo sinérgico e interdependente, habilidades empreendedoras, interpessoais e práticas. Funciona como um ecossistema onde esferas de competências são interligadas e se reforçam, pois executar um projeto as mobiliza. Isso envolve mentoria, resolução de problemas reais, fortalece habilidades interpessoais e reforça valores éticos e colaborativos, de modo reflexivo (Nascimento; Lima, 2024; Wagner *et al*, 2023; Franco; Seibert, 2017).

Gráfico 1 — Avaliação média do desenvolvimento de competências



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Sobre competências práticas, a de comunicação foi corroborada por todos, assim como liderança e negociação, materializando a premissa de Júnior, Almeida e Medeiros (2014) de que a EJ é um espaço privilegiado para o desenvolvimento de habilidades gerenciais essenciais, pois os membros são compelidos a apresentar projetos, defender ideias e negociar com clientes reais.

Essas ações práticas são alicerces para as habilidades interpessoais. A colaboração (com 89,5% de nota máxima) e a resiliência (com 78,9% de nota máxima) foram as mais bem avaliadas. Tal dado indica a perspectiva de Franco; Seibert, 2017) de que o ambiente dinâmico, voluntário e, por vezes, conflituoso da EJ sugerem a capacidade de trabalhar em equipe e superar adversidades, como prazos apertados e a falta de recursos.

4.6. Pilares da aprendizagem: estrutura, prática e autonomia

Os dados sugerem que o pilar central é o “aprender fazendo”, indicado por 89,4% dos egressos. Isso sugere sua proposta de aprendizagem ativa descrita por Nascimento e Lima (2024), confirmando a EJ como um laboratório onde o conhecimento se constrói pela ação e reflexão. É um ambiente de prática intensiva que incentiva a criatividade (indicado por 89,4%), pois, conforme Drucker (2002), os desafios propostos pelos clientes reais exigem soluções inovadoras e customizadas.

Os egressos reconhecem que há uma estrutura funcional na JRS, combinada entre funcionalidade — com estrutura, processos e cadeias de comando, que, segundo Maximiano (2010), caracterizam as organizações formais — e a liberdade para inovar e tomar decisões.

Em 84,2% dos respondentes essa estrutura hierárquica ensina sobre responsabilidade, funcionamento dos processos e dinâmica das relações de autoridade. Contudo, o que potencializa este aprendizado é a autonomia concedida dentro dessa estrutura. Já para 94,7%, a autonomia aumentou sua motivação em fazer parte e continuar na JRS.

Esses dados, para Deci e Ryan (2000), postulam a autonomia como um aspecto básico para o bem-estar e o engajamento profissional. A “liberdade para gerir projetos”, o “senso de responsabilidade” e “o sentimento de dono”, como mencionado pelos egressos respondentes, reforçam isso.

4.7 Desafios como catalisadores: pressão, tempo e resiliência

A gestão de tempo emergiu nos dados dos respondentes como o desafio mais proeminente, apontado por 57,9% e corroborado pelo impacto negativo de moderado à alto para 63,1%. É um ponto a refletir, conforme Júnior, Almeida e Medeiros (2014) sobre o equilíbrio entre as demandas acadêmicas e as da EJ como ponto central de tensão no MEJ.

Outros desafios foram: pressão por resultados (52,6%); falta de recursos (42,1%); e conflitos internos (31,6%). São situações reais que os preparam para o ambiente corporativo e forçam o desenvolvimento de criatividade, trabalho em equipe e inteligência emocional.

A pressão sobre o tempo, por exemplo, implica que os membros a aprimorem a priorização e a eficiência. Do mesmo modo, os conflitos internos, mediados sem a figura de um chefe formal, são vivências para a negociação e a resiliência (Franco; Seibert, 2017).

4.8 Legado profissional e avaliação da experiência

Para os egressos, todos os respondentes afirmaram que a experiência na JRS Consultoria melhorou sua empregabilidade. Este dado confirma que a vivência prática e o portfólio de competências adquiridas são diferenciais competitivos (Júnior; Almeida; Medeiros, 2014), ou, como citou um respondente, “nos coloca à frente no mercado de trabalho”.

Contudo, essa autopercepção de preparo, em alguns casos, contrasta com a valorização externa o que se alinha à constatação que a valorização do MEJ varia conforme o setor e a área de atuação (Soares; Pedersoli; Rodrigues 2022). Dos respondentes, 68,5% indicaram que a experiência foi efetivamente reconhecida por recrutadores. Contudo, também há relatos tipo: “em muito lugar, nem sabiam o que era o MEJ”. De certo modo, o maior valor da EJ pode não ser o de “selo” no currículo, mas o da capacitação intrínseca vivenciada e que pode ser executada, caso tenha oportunidade.

A alternativa vivenciada pelos egressos, a partir do que o MEJ incentiva e fomenta, é o empreendedorismo. Uma maioria expressiva (78,9%) já criou ou planeja criar um negócio próprio. E, mais de 70% atribuem essa decisão a uma forte influência da EJ, sustentando a visão de Dolabela (2008) de que a EJ capacita indivíduos a criarem seus próprios mercados. E, se recomendariam a experiência na EJ, todos os respondentes afirmaram sim.

4.9 Categorias representativas do estudo

Das unidades de registro, duas categorias centrais foram constituídas, voltadas aos aspectos: técnicos e humano-sociais. Estes, indicaram os principais temas considerados entre os membros da EJ (os respondentes), tanto internamente, quanto em relação aos clientes, assim como quando migraram de graduandos para egressos, já como profissionais.

Ferramentas de estruturação organizacional, voltadas a fluxos e processos e estratégias, por exemplo, representam a categoria técnica a partir do que foi interpretado das respostas.

Já a relação interpessoal entre um membro da EJ e os demais colaboradores, assim como a proatividade e autonomia para trabalhar em grupo e a resiliência frente aos desafios de tempo e pressão por resultados, representaram a categoria humano-social.

Quadro 2. Categorias constituídas

Unidades de registro	Categorias
Análise SWOT; Matriz GUT; 5W2H; PDCA; Kanban; Scrum; BSC / OKR; Atuação em áreas vinculadas à formação acadêmica; Atuação profissional relacionada às tarefas exercidas na JRS; Planejamento Estratégico; A experiência na JRS melhora a empregabilidade; Habilidades empreendedoras; Competências práticas; Inovação; Estrutura hierárquica; Consultoria	Técnicas
Comunicação; Liderança e Negociação; Habilidades interpessoais; Colaboração; Resiliência; Aprender fazendo; Incentivo à criatividade; Pressão por resultados; Gestão do tempo; Autonomia	Humano-social

Fonte: elaboração própria

5. Conclusão e Contribuições

O estudo teve como objetivo identificar, na perspectiva dos egressos (ex membros), o impacto para a vida profissional ao participar da Empresa Júnior JRS Consultoria, do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Nesta investigação, dos respondentes, foi possível descrever que a imersão em um ambiente real de gestão em relação a seu funcionamento, demandas e desafios, reverbera na trajetória de carreira, aquisição de competências e percepção de empregabilidade e empreendedorismo dos ex-membros.

A interpretação dos dados revelou que a experiência na JRS Consultoria transcende a atividade como extracurricular, mas consolida-se como um pilar na formação dos graduandos. Os achados indicam que a jornada na EJ funciona como um ecossistema de aprendizagem intensiva, onde a teoria acadêmica é vivenciada na prática.

A progressão hierárquica, a gestão de projetos reais e a necessidade de colaboração em equipe formam profissionais com maturidade e um portfólio de habilidades que os distinguem no mercado de trabalho.

A pesquisa também indicou que o desenvolvimento de competências ocorre de forma integrada, onde habilidades práticas como comunicação e negociação são indissociáveis das interpessoais, como resiliência e colaboração. É dessa sinergia, catalisada por desafios como a gestão do tempo e a pressão por resultados, que emerge o pensamento empreendedor — a capacidade de inovar, planejar estrategicamente e assumir responsabilidades com um "sentimento de dono".

A fundamentação teórica deu suporte para a interpretação dos achados, ou seja, foram importantes para associar aos aspectos empíricos e organizados a partir das ferramentas do método Análise de Conteúdo, que com abordagem predominantemente qualitativa, amadureceu os dados de elementos, a unidades de registro, até consolidar as seguintes categorias: técnicas e humano-sociais.

No entanto, algumas limitações são reveladas: os resultados não representam a totalidade dos egressos, tendo em vista 29% dos respondentes, que também não representam o total de egressos ex-membros da JRS, pois os 154 contatos representavam uma parte do todo, a partir de um grupo de *Whatsapp*. Não há um dado exato do total de ex-membros, o que pode servir de base para uma pesquisa futura. Para minimizar essas limitações, a partir desse número de egressos ex-membros, um estudo futuro poderia realizar um estudo qualitativo a partir de dados primários para amadurecerem as categorias ora constituídas.

Do mesmo modo, um estudo quantitativo, por meio de estatística inferencial, poderia correlacionar dados das respostas. E outra via de pesquisa pode ser a investigação a partir de dados primários da percepção do próprio mercado sobre os egressos ex-membros.

Referências Bibliográficas

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

CUNHA, F. **DNA Júnior**. 2012. Disponível em:

https://ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/agrobio/DNA_Junior_EJ18.pdf. Acessado em: 20 jan 2025.

BRASIL JÚNIOR. **Manual de orientações**. 2016. Disponível em:

<https://brasiljunior.org.br/blog/ebook-manual-do-lider-do-movimento-empresa-junior>. Acessado em: 20 fev 2025

_____. **Movimento Empresa Júnior**. 2025. Disponível em:

<https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>. Acesso em 09 jun 2025

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.

CÂNDIDO, A. ; MENDES, B.; SILVEIRA, F. Contribuições de empresas juniores para o ensino universitário. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação (REBECIN)**, v. 5, n. 1, p. 83–101, 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, C.; BELTRÃO, A.; MONTE, M. Assédio moral no estágio: a perspectiva de graduandos do curso de Administração. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 20, n. 36, p. 129-150, 2023.

DECI, E. ; RYAN, R. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DESLANDES, S. et al. Perfil e percurso profissional de egressos dos cursos de mestrado e doutorado da Fundação Oswaldo Cruz (2013-2020). **Cadernos de Saúde Pública**, v. 40, n. 2, e00209222, 2024.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 9. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

FRANCO, D.; SEIBERT, A. A importância da empresa júnior para uma aprendizagem andragógica. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, v. 3, n. 4, p. 59-78, 2017.

HALL, R. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Pearson, 2004.

HORTALE, V. et al. Trajetória profissional de egressos de cursos de doutorado nas áreas da saúde e biociências. **Revista de Saúde Pública**, v. 48, p. 1-9, 2014.

JÚNIOR, P. et al. Empresas Júniores no Brasil: Uma Análise do Impacto na Formação de Estudantes e na Consultoria Empresarial. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 68, p. 151-163, 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIMA, E.; ANDRIOLA, W. Acompanhamento de egressos: subsídios para avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES). **Avaliação**, v. 23, p. 104-125, 2018.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, S.; LIMA, T. Empresas júniores de administração e suas contribuições para a aprendizagem experiencial dos estudantes. In: **Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA**, 2024. Disponível em: <https://convibra.org/publicacao/28988/>. Acesso em: 08 mar. 2025.

NOVOA, A. **Professores: imagens do futuro presente**. Lisboa: Educa, 2009.

PMBOK. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 7ª ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

RODRIGUES, J. Qualidade de vida no trabalho e realização profissional. **Psicologia e Trabalho**, v. 17, p. 51-68, 2002.

SALLES, J. et al. Inserção profissional de egressos de Educação Física. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 37, n. 1, p. 51-67, 2015.

SCHENZ, S.; GUTHRIE, M.; DUDGEON, J. Desenvolvimento profissional e bem-estar no trabalho. **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 123-134, 1995.

SEBRAE. **Empresa Júnior – o que é? E como funciona?**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona,e3a048ae422fe510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 ago. 2024.

SOARES, H.; PEDERSOLI, M.; RODRIGUES, C. Autopercepção de empregabilidade, autoeficácia no trabalho de integrantes e egressos do Movimento Empresa Júnior. **Revista CGE**, v. 10, n. 1, p. 1-27, 2022.

SOUSA, J. et al. Influência da participação em empresa júnior sobre o comportamento empreendedor de graduandos em Administração. **Revista de Administração FACES Journal**. v. 23, n. 1, p. 91-111, 2024.

TSYBULSKY, D.; MUCHNIK-ROZANOV, Y. The contribution of a project-based learning course, designed as a pedagogy of practice, to the development of preservice teachers' professional identity. **Teaching and Teacher Education**, n 1, v. 124, p. 104020, 2023.

UCHÔA, V.; LIRA, C. O impacto do Movimento Empresa Júnior em Micro e Pequenas Empresas. **Revista FT: Ciências Sociais Aplicadas**, [S. l.], n. 138, set. 2024.

JÚNIOR, V.; ALMEIDA, R.; MEDEIROS, C. Empresa Júnior: espaço para construção de competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**. v. 15, n. 4, p. 665-695, out./dez. 2014.

WAGNER, G. *et al.* Sentimento coletivo: estudo da cultura organizacional em uma Empresa Júnior. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 10, n. 3, p. 481-514, set.-dez. 2023.

YUAN, R.; KERR, M.; KAHLER, A. Evaluation of lifelong learning centers in higher education: a holistic approach. **Sustainability**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 1-22, 2020.